



Executive MBA 2016-2017

---

*“El mejor equipo no es el que obtiene excelentes resultados sino aquel que está convencido de que su mejor versión siempre está por llegar...”*

Álvaro Cebrián

Cristina Vecino

José María Fajardo

Miguel A. Font

Ivaila Rumenova

# Contenido

---

Equipo .....	5
Presentación Alquify .....	6
Análisis del Entorno .....	7
PESTLE .....	7
Las 5 fuerzas de Porter .....	10
Análisis de Mercado .....	15
Enfoque Estratégico.....	16
Misión, Visión, Valores .....	16
Modelo de negocio.....	16
Business Model Canvas .....	20
DAFO .....	20
Objetivos estratégicos. Corto Plazo .....	21
Objetivos estratégicos. Largo Plazo .....	22
Big Data. Datos, el petróleo del futuro .....	25
Plan de Marketing .....	26
El target. Mapas de empatía.....	26
Competencia y Posicionamiento .....	28
Branding.....	30
Planes de Acción. Marketing Mix .....	33
Presupuesto Marketing.....	42
Plan de Comunicación. Calendario.....	43
KPI'S.....	44
Plan de Operaciones .....	44
Introducción y visión general .....	44
Mapa de Procesos .....	46
Costes de Operación.....	53
Plan Tecnológico .....	54
Esquema de funcionamiento .....	54
Infraestructura .....	57
Interconexiones externas.....	58
Planificación .....	59
Gastos.....	62
Organización y coordinación de recursos .....	62
Plan de Recursos Humanos.....	63

Socios .....	63
Perfiles y competencias .....	63
Organigrama .....	66
Plantilla y evolución.....	67
Política retributiva .....	68
Plan legal y fiscal.....	69
Forma jurídica.....	69
Tramitación administrativa .....	71
Obligaciones fiscales .....	72
Legislación de aplicación .....	72
Plan financiero.....	73
Introducción y supuestos .....	73
Activos y Pasivos Iniciales. Plan de inversiones.....	73
Plan de financiación.....	75
Cuenta de resultados.....	76
Balance de situación .....	77
Evolución Tesorería. Cash-flow.....	77
Indicadores económicos financieros .....	78

ANEXO I. PESTLE

ANEXO II. PORTER

ANEXO III. MERCADO

ANEXO IV. VALIDACIÓN HIPÓTESIS

ANEXO V. PRESCRIPCIONES TÉCNICAS APP

ANEXO VI. PLAN FINANCIERO

# Equipo



**Cristina Vecino Lage**  
 Ingeniera Caminos, Canales y Puertos  
 Supervisora de Proyectos Ferroviarias, ADIF

A lo largo de mi vida he ido asumiendo nuevos desafíos, consiguiendo puestos de mayor responsabilidad e involucrándome en proyectos de mayor envergadura. He pasado por todos los ámbitos de la ingeniería civil, diseño, ejecución y control. Esto, junto a la empresa familiar, me ha permitido obtener una visión global y entender así el negocio y sus necesidades.

Soy exigente, me gustan las cosas bien hechas y no soporto las injusticias.  
*Cada vez que he cambiado de piso he perdido mi tiempo y he sufrido a las inmobiliarias.*

**José María Fajardo**  
 Ingeniero de Montes  
 PM Business Development, MAXAM GROUP

Comencé mi trayectoria como técnico de obras ambientales hasta alcanzar la Dirección. Un giro profesional me llevó al sector de la defensa en el que dirijo equipos en distintos entornos y ambientes con los respectivos conflictos de intereses, diferencias entre agentes involucrados y los ajustados plazos exigidos.

Tengo gran capacidad de trabajo, lo que haya que hacer se hace pero sin prisas ni perder las formas.  
*Vivo en un "gua" y busco piso con terraza.*



**Miguel Font Díaz-Carballo.** Publicidad y RR.PP. Responsable A. Internacional EOI

He aprendido a mezclar mis pasiones y mis capacidades para forjarme un futuro profesional y sobretodo, familiar. El baloncesto, la creatividad, la admiración a los niños y mi gran capacidad de relación con las personas me han convertido en misionero, entrenador, escritor, relaciones públicas...y finalmente, emprendedor.

Mi cabeza está siempre en ebullición, sino estoy inventando algo me siento raro.  
*Mi obsesión son las personas. A mi edad ya estoy más del lado del propietario.*



**Ivaila Rumenova Petrova**  
 Senior Project Engineer/ Architect. Group-IPS

Con más de 10 años de experiencia internacional en la planificación y gestión de proyectos de inversión de gran escala, he demostrado una alta capacidad de adaptarme a cada situación buscando siempre una forma lógica y profesional de resolver y enfrentar los problemas. Aunque no renuncio al diseño, mis aptitudes y conocimientos me han llevado a seguir creciendo en puestos de gestión.

Soy perfeccionista, los objetivos se marcan para cumplirlos. Me gustan los retos que me ayudan a superarme.  
*Dediqué 2 años a elegir la casa en la que vivo.*



**Álvaro Cebrián Benito**  
 MSc in Computer Science  
 PM Desarrollo de Negocio, Indra.

Desde pequeño me apasionaba la tecnología, lo que me motivó a estudiar ingeniería informática. Haber tenido la oportunidad de trabajar en diferentes proyectos a nivel internacional me ha permitido poner en práctica mis conocimientos en el mundo real y tener cada vez una mayor y mejor visión del mundo empresarial.

Cuando me siento cómodo y seguro de mí mismo no hay quien me pare, soy muy tenaz.  
*La compra es un concepto caduco, el alquiler será la opción mayoritaria en los próximos 25 años.*



# Presentación Alquify

---

**¿Por qué Alquify?** El del alquiler es un mercado emergente, con alta proyección de crecimiento, con grandes oportunidades en la profesionalización de servicios y con una masa reciente de clientes potenciales mucho más digitalizados y habituados a una manera de comprar y consumir que no se ofrece actualmente. Este escenario hace de Alquify la herramienta perfecta en el sector adecuado y el momento propicio.

**¿Qué somos?** Alquify nace con la idea de dar respuesta a los problemas del mercado inmobiliario que generan el descontento generalizado de la mayoría de usuarios: falta de transparencia y cantidad de tiempo y dinero empleado. Es una plataforma que simplifica y mejora el proceso de búsqueda, contratación y gestión de alquileres. Cubre el proceso completo de la cadena de valor con una solución innovadora y diferenciada.

**¿Quiénes somos?** Alquify es fruto del trabajo de cinco jóvenes con larga trayectoria profesional unidos con el objetivo común de solucionar la problemática del mundo del alquiler que tantas veces nos ha tocado sufrir. Conformamos un equipo multidisciplinar tanto profesionalmente como a nivel de capacidades personales. Aunamos conocimiento en el sector de la construcción e inmobiliario, desde diseño hasta ejecución y gestión, con alta preparación en tecnología actual, en marketing, publicidad y comunicaciones y lo completamos con una dilatada experiencia en estrategia y dirección de equipos, tanto a nivel nacional como internacional.

**¿A quién nos dirigimos?** Ponemos en contacto a propietarios de inmuebles para el alquiler, con potenciales inquilinos. Dueños de 30 a 50 años preocupados por el perfil de su inquilino, que prefieren un alquiler estable, valoran su tiempo y que confían en la tecnología con jóvenes de 24-36 años con un rango salarial medio, que hagan uso de la tecnología y las redes sociales.

**¿Qué ofrecemos?** Su principal valor reside en el “macheo” entre las preferencias del propietario e inquilino y las características de estos y las viviendas. Mediante algoritmos de afinidad el arrendador encuentra a su inquilino perfecto y el arrendatario su piso ideal, de forma transparente, rápida y efectiva. Funciona como plataforma tecnológica de gestión integral del alquiler que permite, desde el registro y creación del perfil de usuario, pasando por la publicación de los inmuebles o búsqueda inteligente de estos, visualizar los perfiles de los potenciales inquilinos pre-seleccionados y que estos puedan mostrar interés y conocer en tiempo real su benchmark frente a otros candidatos hasta la formalización del contrato de alquiler. Además proporciona servicios adicionales que complementan la funcionalidad core descrita anteriormente: asesoramiento en publicaciones, pagos seguros, mudanza, limpieza...

**¿Cómo hacemos dinero?** Mediante tres hitos de pago en la cadena de valor: Matching, firma de contrato y gestión integral del alquiler con garantía de cobro, y mediante el cobro de un fee sobre los servicios añadidos durante todo el proceso.

**¿Cómo lo financiamos?** Más de 1M€ ventas al quinto año, ROI esperado del 63% con payback 3,80 para lo que se requiere una inversión inicial de 235.000€

**¿Y el futuro?** Un modelo escalable y exportable, internacionalizado al quinto año, en otros mercados como la compra venta de viviendas o mercados emergentes como la monetización de big data.

# Análisis del Entorno

A continuación se detalla el entorno en el que operará Alquify en base a los estudios PESTLE y de las cinco fuerzas de Porter realizados y que se pueden consultar completos en el Anexo I y Anexo II respectivamente.

## PESTLE



### FACTORES POLÍTICOS

*Planes de estímulo al alquiler del Ministerio de Fomento. Plan Estatal de fomento del alquiler de viviendas, la rehabilitación edificatoria, y la regeneración y renovación urbana, 2013-2016*

De los programas de ayuda se pueden destacar las Ayudas al alquiler de vivienda, fomento del parque público de vivienda en alquiler, Fomento de la rehabilitación edificatoria, Fomento de la regeneración y renovación urbanas

El impulso a la rehabilitación y el fomento del alquiler constituyen, muy especialmente, la máxima prioridad, porque mediante dicho impulso se facilita a la ciudadanía el acceso a una vivienda digna y adecuada, reorientando y ajustando las ayudas en materia de vivienda al fomento de la regeneración urbana, la rehabilitación y el alquiler, con especial atención a los sectores más vulnerables, fomentando el empleo y facilitando la movilidad laboral.



### FACTORES ECONÓMICOS

En cuanto al mercado inmobiliario la desaceleración producida durante los últimos 8 años no ha sido recuperada todavía y probablemente va a seguir marcando las tendencias del país en los próximos años. Destaca la creciente demanda de vivienda usada con respecto a vivienda nueva como también la bajada del precio de venta. El alquiler supone en España el 17% frente al 83% del mercado de la vivienda en propiedad. En Europa, en porcentajes medios, el mercado de la vivienda principal en alquiler representa el 38%. Para los próximos años, los fundamentos de la economía son optimistas en lo que a las perspectivas del sector se refiere.

El **endeudamiento** ha caído con fuerza y la mayoría de las personas entre 25 y 35 años prefieren no endeudarse y el número de personas que vive de alquiler está creciendo con respecto a la época anterior de la crisis.

La **tasa de paro** entre la población joven de menos de 30 años es del 34,4%. No obstante, tan sólo 2 de cada 10 jóvenes de 16 a 24 años están trabajando. El 55,4% de la población joven ocupada tiene contratos temporales y el 60% gana menos de 1.000 euros. Los jóvenes de menos de 30 años que han conseguido emanciparse conviven compartiendo piso, de media, con más de dos personas.

Las **proyecciones de población** del INE prevén que España perderá un millón de habitantes en los próximos 15 años. En contraposición a las proyecciones de incrementos de población de algunas CCAA como Madrid o Baleares. A pesar de ello, en los próximos años se espera que el número de hogares aumente, debido a la reducción

en el tamaño medio del hogar, impulsado por el mayor número de emancipaciones y la formación de más hogares con estructuras no tradicionales (parejas jóvenes o monoparentales).

En 2015, la demanda nacional contribuyó un 3.6% al **crecimiento del PIB**, con el consumo como principal motor de la economía. En 2016, el efecto combinado de baja inflación y elevado crecimiento de empleo sigue favoreciendo la fortaleza del consumo de hogares y empresas. La subida anual en España del **Índice General de Precios de la Vivienda** fue del 3.5 % en 2015, según el INE.

El **mercado de inversión inmobiliario en España** presenta una perspectiva favorable frente a otras opciones de inversión: Revalorización y plusvalías en la venta y e inversión estable para el alquiler. Comprar una vivienda para luego alquilarla resulta cada vez una práctica más común. La rentabilidad que ofrece la inversión en viviendas para ponerlas en alquiler ha crecido hasta el 5,9% desde el 3,6%.

La expansión del mercado, con una gradual profesionalización del sector, está permitiendo una mejor y mayor oferta de promociones en alquiler. La crisis económica afectó muy especialmente al sector inmobiliario, si bien el sector del alquiler ha salido reforzado. Este régimen ha pasado de ser prácticamente residual en el parque de viviendas a tener un peso importante.



#### FACTORES SOCIALES

Arraigada costumbre de los españoles por la compra que ha llegado a suponer hasta más el 83% frente al alquiler.

A finales del siglo XX se perciben los primeros síntomas de la aparición de una burbuja inmobiliaria con un incremento anormal y desproporcionado del precio de la vivienda. Pese a la enorme oferta existente se vendían sin problema todas las viviendas construidas lo que se convertía en un círculo vicioso carente de todo sentido económico. El mercado era incapaz de reflejar la realidad y el continuo aumento de la demanda dio lugar a mayores subidas de precios cuyos resultados son por todos conocidos.

España sigue siendo uno de los países con un mayor número de viviendas en propiedad y una de las tasas más bajas en alquiler de toda la UE, pero la crisis económica, el bajo nivel de alquiler, el gran número de viviendas vacías, el cambio de la pirámide poblacional por envejecimiento, la bajada de la inmigración y el paulatino cambio de mentalidad de compra vs.alquiler, indican que se reúnen las condiciones necesarias para convertirnos a medio plazo en uno de los mercados de alquiler más dinámicos de Europa.



#### FACTORES TECNOLÓGICOS

En Alquify, planteamos la provisión de servicios de valor añadido en el sector inmobiliario, así como la desintermediación del papel de las inmobiliarias a través de soluciones tecnológicas que permitan realizar una gestión end-to-end del proceso del alquiler, tanto para el inquilino como para el propietario.

La revolución digital que se lleva produciendo desde hace varios años ha derivado en la aparición de multitud de tecnologías que tienen un impacto directo sobre el sector en



general y sobre el negocio inmobiliario en particular. A continuación pasamos a describir las mismas:

**Cámaras 360°** de fotos y/o vídeo que permiten realizar una grabación del entorno en 360°. Acompañando a la grabación en 360°, se han generalizado las **gafas de realidad virtual**, que permiten una experiencia inmersiva para el usuario, permitiéndole incluso la selección de la zona de visualización a través de su propio movimiento.

El **acceso a internet** se ha extendido en los últimos años, llegando a tasas de penetración de usuarios activos de entorno al 80% de la población, de los cuales un 86% lo utiliza a diario. Asimismo, el uso de smartphones también se ha generalizado, teniendo España un total de 49M, de las cuales un 69% son móviles 3G/4G.

Tendencia de aparición de **plataformas**, que hacen de intermediario a través de internet para poner en contacto directamente a la oferta y a la demanda, minimizando o eliminando los intermediarios en distintas cadenas de valor.

Las **redes sociales** han supuesto un cambio radical en la manera en la que la gente se relaciona y expresa sus intereses. La información almacenada en estas redes, que en gran parte rellenan los propios usuarios de manera voluntaria, podría ser de gran valor para conocer el perfil de una persona. Esta información es útil, tanto para valorar la afinidad de perfiles entre sí, como para realizar la valoración de un perfil /reputación social de una persona frente a unos criterios predefinidos.

**Big Data:** Tecnología para el almacenamiento y análisis programático de cantidades ingentes de información, que tiene un crecimiento exponencial, especialmente desde la aparición de los dispositivos móviles. Adicionalmente, esta capacidad de análisis masivo de datos se puede combinar con otras tecnologías como los algoritmos de **Machine Learning**, que permiten realizar, a través del aprendizaje de la máquina, una serie de tratamientos personalizados para cada cliente.

Tendencia a la **digitalización de las transacciones económicas** en todas sus modalidades. Asimismo, con el auge del e-commerce están surgiendo infinidad de tecnologías que permiten realizar pagos y cobros a través de internet, cada vez con mayor control, seguridad y mejor experiencia de uso. El consumidor está perdiendo el miedo a realizar este tipo de transacciones, lo que elimina una potencial barrera de entrada a la posibilidad de que el sistema gestione los cobros y pagos derivados del alquiler.



#### FACTORES LEGALES

**Ley 49/1960, de 21 de julio, sobre propiedad horizontal:** Regula derechos y deberes de disfrute de la propiedad, los desembolsos económicos de los titulares y las condiciones de mantenimiento y protección de los elementos constructivos del mismo.

**Ley 29/94 de arrendamientos urbanos:** Regula régimen de los arrendamientos urbanos.

**Ley 4/2013 de Medidas de Flexibilización y Fomento del Mercado del Alquiler de Viviendas :** Regularizar y flexibilizar la puesta a disposición de viviendas en el mercado arrendaticio en España. El régimen jurídico aplicable, la duración del arrendamiento, la recuperación del inmueble por el arrendador, la previsión de que el arrendatario pueda desistir del contrato.

Real Decreto 233/2013, de 5 de abril, por el que se regula el Plan Estatal de fomento del alquiler de viviendas, la rehabilitación edificatoria, y la regeneración y renovación urbana, 2013-2016: El horizonte temporal del Plan es de cuatro años. Las ayudas previstas en el Plan se complementan con medidas de otra naturaleza. Se debe destacar la vocación social del nuevo plan, decididamente orientado a la satisfacción de las necesidades prioritarias de la ciudadanía. (Nota: Actualmente el Congreso está preparando el nuevo Plan de Vivienda 2017 - 2020 que estará enfocado sobre los mismos ejes de desarrollo).



### MEDIO AMBIENTALES

**Situación medioambiental en España.** España ha adoptado medidas importantes para fortalecer las políticas relativas al medio ambiente y su marco institucional y está apostando de manera decidida por las energías renovables. El país ha logrado avances considerables en la aplicación de las directrices de la Unión Europea y ha realizado importantes inversiones en la infraestructura medioambiental.

**Políticas medioambientales en el sector inmobiliario.** Dentro de los indicadores ambientales definidos para Áreas y Sectores. Los que tienen mayor relevancia en el sector inmobiliario son “Calidad del aire y emisiones a la atmósfera” y “Hogares”.

**Certificado energético de edificios.** El Real Decreto 235/2013, de 5 de abril, por el que se aprueba el procedimiento básico para la certificación de la eficiencia energética de los edificios establece la obligación de poner a disposición de los compradores o usuarios de los edificios un certificado de eficiencia energética. Los requisitos mínimos se establecen en el Código Técnico de la Edificación. De esta forma, valorando y comparando la eficiencia energética de los edificios, se favorecerá la promoción de edificios de alta eficiencia energética y las inversiones en ahorro de energía.

## Las 5 fuerzas de Porter

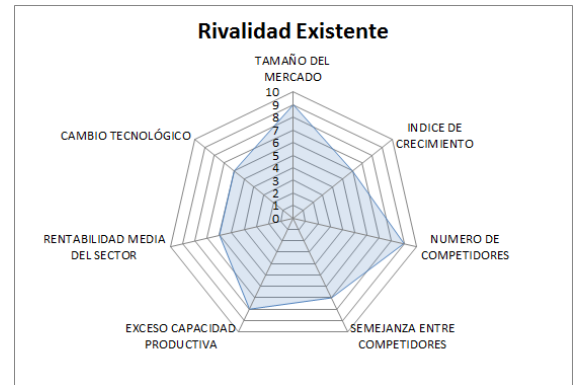
### 1. Rivalidad existente

En la actualidad no existe ningún servicio equivalente al que se propone desde Alquify, lo que no quiere decir que no exista competencia, ya que existen varias compañías tanto tecnológicas como con una importante componente tecnológica que ofrecen de forma separada servicios de búsqueda, gestión de alquiler o servicios alrededor de los mismos. Esto implica que el mercado por el que compiten es el mismo y por otro, que tendrían cierta facilidad a la hora de mejorar su propuesta de valor para incorporar parte de la funcionalidad ofrecida en Alquify

La competencia del sector puede clasificarse según su perfil, identificando las siguientes categorías:

1. Inmobiliarias clásicas con presencia On-line
2. Páginas Web de búsqueda de piso
3. Servicios de gestión de alquiler y garantía de pago
4. Plataformas tecnológicas de gestión de alquileres
5. Servicios públicos de intermediación para el alquiler

Rivalidad Existente	Puntuación 1-10
TAMAÑO DEL MERCADO	9
INDICE DE CRECIMIENTO	6
NUMERO DE COMPETIDORES	9
SEMEJANZA ENTRE COMPETIDORES	7
EXCESO CAPACIDAD PRODUCTIVA	8
RENTABILIDAD MEDIA DEL SECTOR	6
CAMBIO TECNOLÓGICO	6



Al realizar el análisis de la rivalidad existente de Porter, podemos decir que si la rivalidad es alta la industria es menos atractiva y tenderá a una reducción de precios, de modo que aumenta el potencial de ganancias y disminuye para el vendedor.

En el caso de la industria inmobiliaria el grado de rivalidad existente es alto pues existen muchas alternativas en el mercado. Deducimos por tanto que Alquify, debe centrar los esfuerzos y las propuestas de valor en la diferenciación mediante la innovación y la mejora en la transparencia y calidad del servicio

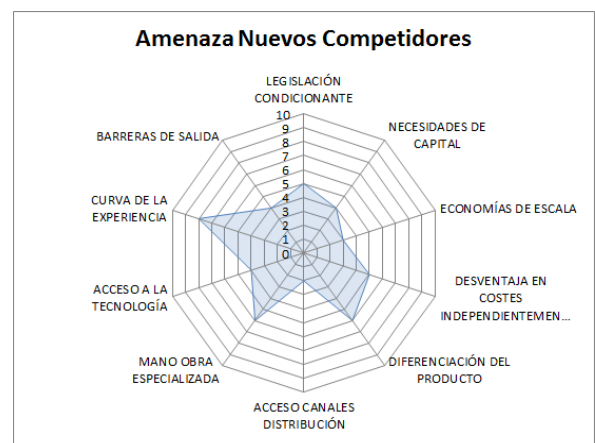
## 2. Amenazas de entrada de nuevos competidores

Un sector cuyo rendimiento del capital invertido es superior a su coste, despierta el interés e invita a otras empresas competidoras a aprovechar las oportunidades. A mayor número de empresas competidoras menores beneficios posibles.

Por ello, Porter afirma que cuanto más fácil es la entrada en un sector, mayor es la amenaza y menor la rentabilidad de un mercado e identificó varias barreras de entrada que pueden ser de muchos tipos.

Al realizar el análisis de las amenazas de entrada de nuevos competidores de Porter, se observa que el sector es rentable y que pese a presentar ciertas barreras de entrada, no hay ninguna de ellas demasiado elevada, de modo que puede concluirse que el riesgo de esta amenaza es de moderado a alto.

Amenazas de Entrada de Nuevos Competidores	Puntuación 1-10
LEGISLACIÓN CONDICIONANTE	5
NECESIDADES DE CAPITAL	4
ECONOMÍAS DE ESCALA	3
DESVENTAJA EN COSTES INDEPENDIENTEMENTE DE LA ESCALA	5
DIFERENCIACIÓN DEL PRODUCTO	6
ACCESO CANALES DISTRIBUCIÓN	2
MANO OBRA ESPECIALIZADA	6
ACCESO A LA TECNOLOGÍA	4
CURVA DE LA EXPERIENCIA	8
BARRERAS DE SALIDA	4



### 3. El poder de negociación de los clientes

El poder de compra es una de las fuerzas que indica la importancia del papel representado por el cliente en la negociación a la hora de adquirir el servicio. En el caso que nos ocupa, ese poder viene dado por las dos tipologías de clientes asociados al modelo de negocio, los posibles inquilinos en busca de nueva vivienda y los posibles arrendatarios deseosos de encontrar su inquilino perfecto.

Los clientes fuertes nos pueden presionar a bajar los precios, mejorar la calidad de los productos, y ofrecer más y mejores servicios. Un comprador fuerte puede hacer al sector más y más competitivo y disminuir el potencial de ganancias para el vendedor. Por otro lado, un proveedor débil, está a merced del comprador en términos de calidad y precio, lo cual hace que el sector sea menos competitivo y aumenta el potencial de ganancias para el vendedor.

Poder de Negociación de los Clientes	Puntuación 1-10
FRAGMENTACION DEL SECTOR	7
CONCENTRACION DE VOLUMEN DE NEGOCIO	8
ESTANDARIZACION DEL PRODUCTO	3
COSTES DE CAMBIO DE PRODUCTO	8
RENTABILIDADES DE LOS CONSUMIDORES	7
NIVEL DE INFORMACION DEL CLIENTE	4
LA IMPORTANCIA DEL PRODUCTO PARA LA CALIDAD DE VIDAD DEL CLIENTE	5



Al realizar el análisis, podemos decir que si el poder de negociación del cliente es bajo la industria es más atractiva y aumenta el potencial de ganancias para el proveedor, y si el poder de negociación del cliente es alto la industria es menos atractiva y disminuye el potencial de ganancias para el vendedor.

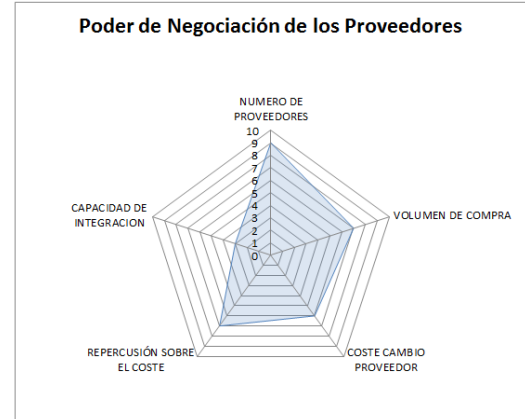
En el caso de la industria inmobiliaria el poder de negociación de los clientes es alto pues existen muchas alternativas en el mercado. Deducimos por tanto que con el abanico de clientes que abarca Alquify, debemos centrar los esfuerzos y las propuestas de valor en aquellos puntos donde nuestros clientes sean menos fuertes teniendo en cuenta la elevada fragmentación del sector y la competencia existente.

### 4. Poder de negociación de los proveedores

Alquify proporciona varios grupos de servicios. El principal es la intermediación en el alquiler de inmuebles a través de una plataforma web o aplicaciones móviles. En este grupo de servicios el proveedor más importante serían las empresas de servicios de desarrollo web y de posicionamiento de búsqueda SEO, si bien son necesarios otros tipos de servicios legales, jurídicos y de seguros con los que será necesario contar.

El segundo grupo de servicio consiste en los servicios secundarios como los de mudanza, limpieza, realización de fotos 360, servicios de redacción de proyectos de reformas y de realización de reformas.

Poder de Negociación con los Proveedores	Puntuación 1-10
NUMERO DE PROVEEDORES	9
VOLUMEN DE COMPRA	7
COSTE CAMBIO PROVEEDOR	6
REPERCUSIÓN SOBRE EL COSTE	7
CAPACIDAD DE INTEGRACION	3



Los proveedores pueden clasificarse en Rutinarios, Básicos, Estratégicos, Críticos e Internos. Cuanto mayor sea nuestra dependencia, mayor será su poder de negociación y en consecuencia, según Porter menos atractiva será esta industria.

En Alquify, los servicios demandados no son demasiado especializados y existe bastante oferta en el mercado. Este hecho permite la negociación de los precios para el desarrollo inicial. Es importante que en la contratación de los servicios se acuerde la propiedad intelectual sobre el código de la aplicación desarrollada para que, en caso de subidas de precios o no conformidad, el proveedor pueda ser sustituido fácilmente. El poder de negociación de los proveedores puede por tanto definirse como bajo.

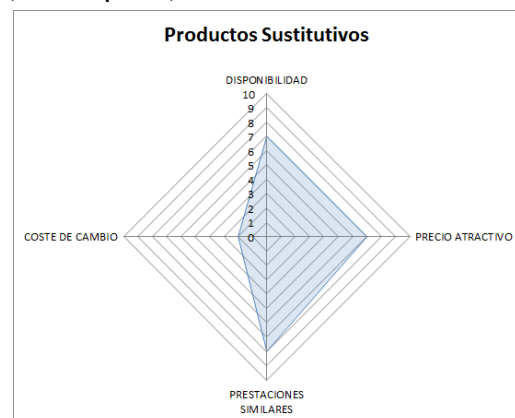
### 5. Amenaza de productos sustitutos

Esta amenaza es mayor cuando el valor del producto no es relevante. Cuantos más aparecen, la demanda y el precio de los productos se hace más elásticas. Por ejemplo, la amenaza es mayor si el producto no tiene ninguna ventaja específica en comparación con productos similares. La amenaza de sustitutos es mayor si los clientes ven poca diferencia entre los productos aparte del precio.

Una buena manera de reducir la amenaza de sustitutos es aumentar la lealtad del cliente, ofreciendo un producto con ventajas obvias sobre los sustitutos.

Desde el punto de vista de los clientes, la principales alternativas al alquiler son la compra, pisos compartidos, alquiler de habitaciones, micropisos, etc.

Productos Sustitutos	Puntuación 1-10
DISPONIBILIDAD	7
PRECIO ATRACTIVO	7
PRESTACIONES SIMILARES	8
COSTE DE CAMBIO	2



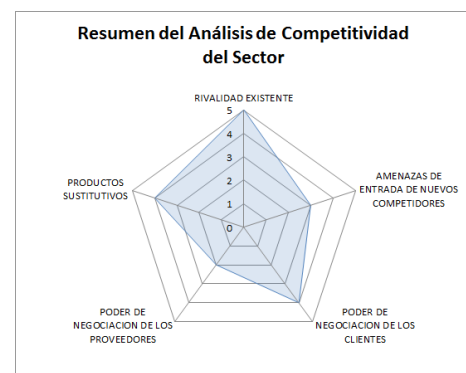
La amenaza de sustitutos de Alquify va más en la línea de nuevas plataformas inmobiliarias que puedan capturar mayor cuota de mercado ofreciendo algo diferente que provengan de inmobiliarias convencionales, portales

inmobiliarios o nuevas formas de poner en común a propietarios e inquilinos. Por tanto, la amenaza de sustitutos en el caso de Alquify puede considerarse como alta.

A continuación se muestra la tabla resumen de las variables sectoriales, con el objeto de identificar las amenazas y oportunidades derivadas del análisis de competitividad:

Atractivo del sector	Baja	Amenaza		Oportunidad		Alta	Atractivo del sector
		1-2	3-5	6-8	9-10		
<b>1. Rivalidad existente</b>							
Tamaño del mercado	Pequeño				9	Grande	Debilidad
Índice de crecimiento	Bajo			6		Alto	
Número de competidores	Muchos	1				Pocos	
Semejanza entre competidores	Alta		3			Baja	
Exceso capacidad productiva	Sí	2				No	
Rentabilidad media sector	Baja			6		Alta	
Cambio tecnológico	Rápido		4			Lento	
<b>2. Barreras de entrada/salida</b>							
Legislación condicionante	No		5			Sí	Moderado
Necesidades de capital	Bajas		4			Altas	
Economías de escala	No		3			Sí	
Desventaja en costes independiente de la escala	No		5			Sí	
Diferenciación del producto	No			6		Sí	
Acceso canales distribución	Fácil	2				Difícil	
Mano obra especializada	Sí		4			No	
Acceso a la tecnología	Fácil		4			Difícil	
Curva de la experiencia	No			8	0	Sí	
Barreras de salida	Sí			6		No	
<b>3. Poder de negociación de los clientes</b>							
Fragmentación del sector	Baja			7		Alta	Moderado
Concentración volumen de negocio	Alto	2				Bajo	
Estandarización del producto	Sí			7		No	
Costes de cambio de producto	Bajos			8		Altos	
Rentabilidad de los consumidores	Baja			7		Alta	
Nivel de información del cliente	Mucha			6		Poca	
Importancia del producto	Poca		5			Mucha	
<b>4. Poder negociación de los proveedores</b>							
Número de proveedores	Pocos				9	Muchos	Oportunidad
Volumen de compra	Bajo		3			Alto	
Coste cambio proveedor	Alto		4			Bajo	
Repercusión sobre el coste	Alto		3			Bajo	
Capacidad de integración	Alta			7		Baja	
<b>5. Productos sustitutivos</b>							
Disponibilidad	Sí		3			No	Debilidad
Precio atractivo	Sí		3			No	
Prestaciones Similares	Sí	2				No	
Coste de cambio	Bajo	2				Alto	

Resumen del Análisis de Competitividad del Sector	Puntuación 1-10
RIVALIDAD EXISTENTE	5
AMENAZAS DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES	3
PODER DE NEGOCIACION DE LOS CLIENTES	4
PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES	2
PRODUCTOS SUSTITUTIVOS	4



# Análisis de Mercado

Tal y como se deduce del análisis de mercado que se incluye en el *Anexo III*, el mercado del alquiler está en alza.

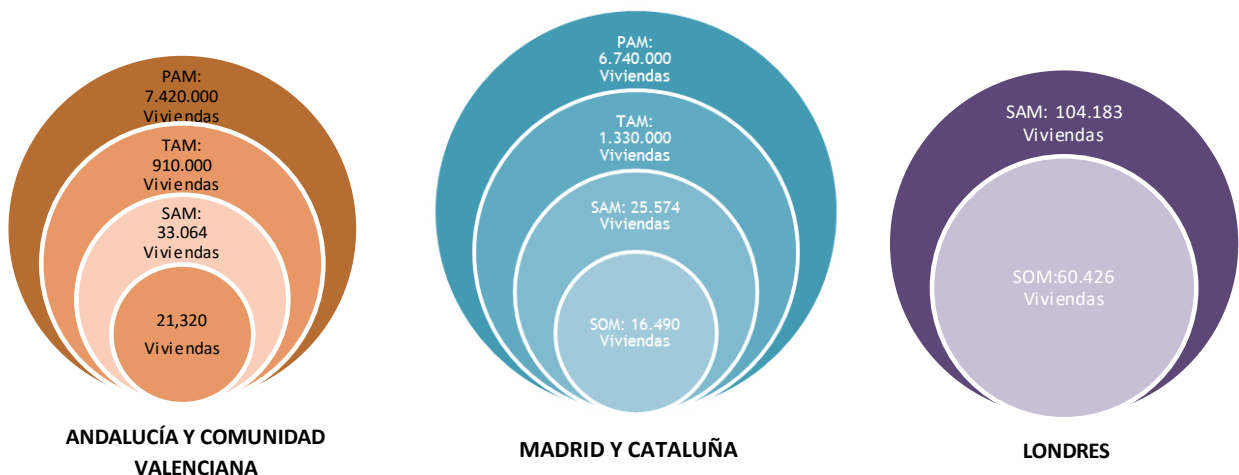
La crisis mundial que se inició en 2008 marcó un giro en las estadísticas ya que, tradicionalmente, la percepción de los ciudadanos sobre la vivienda evolucionaba según el ciclo económico. Tras el periodo de burbuja inmobiliaria y crisis económica, el sector inmobiliario nacional ha experimentado un cambio de tendencia. Y si bien las posibilidades de acceder a una vivienda en propiedad se redujeron de forma dramática, el porcentaje de vivienda en alquiler continúa en la actualidad siendo reducido con respecto a Europa, aunque con síntomas de tendencia alcista.

La evolución de la vivienda en este régimen ha aumentado en más de un 4% a lo largo de los últimos 10 años y los hábitos de vida actuales hacen que este mercado esté ganando cuota, llegando a alcanzar el 25%, y existen motivos para prever que el mercado siga esta tendencia hasta converger en la línea de los países europeos.

Actualmente, el 97% de la oferta está en manos de particulares, es limitada, heterogénea y poco especializada. Las agencias inmobiliarias siguen anquilosadas en un modelo que ya no es eficaz. El desarrollo de un verdadero mercado de alquiler residencial profesionalizado requiere de la entrada de *players* patrimonialistas, así como de la consolidación de operadores de gestión potentes, una tendencia que ya se observa en el mercado español y en la que Alquify quiere ser pionero.

Este fuerte crecimiento de la demanda, junto a la rigidez de la oferta de alquiler, ha provocado bolsas de demanda insatisfecha e importantes incrementos de precio, de hasta un 6% a lo largo del 2015.

El parque de viviendas total en España es de más de 25 millones (PAM) de las cuales aproximadamente el 15% se encuentra en régimen de alquiler (TAM) y un 2% se alquilan a través de portales inmobiliarios (SAM). Este mercado es protagonista en las grandes ciudades y zonas consolidadas como Madrid y Barcelona, con más de 40.000 contratos anuales en cada una, y Málaga, Valencia o Sevilla con entre 3.000-7.000 contratos de alquiler al año. Con esto, y teniendo en cuenta el segmento de clientes al que nos dirigimos, el mercado potencial de Alquify supondría unas 50.000 viviendas en España.



# Enfoque Estratégico

## Misión, Visión, Valores

La **misión** de Alquify es simplificar el proceso de alquiler de viviendas a través de una plataforma web. Su principal valor reside en el “*matching*” o emparejamiento entre las preferencias del propietario y las características de los inquilinos mediante algoritmos de afinidad.

Nuestro servicio de desintermediación de las inmobiliarias es transparente, se realiza en tiempo real, de una forma cómoda y acompañando al usuario durante todo el proceso. Alquify, que permite ahorrar tiempo y dinero, ofrece una amplia gama de servicios añadidos (gestoría, seguros, mudanzas, reformas, etc.) incluida la posibilidad de realizar una gestión global del alquiler.

Nuestra **visión** es llegar a ser un referente nacional en el sector inmobiliario, creando un nuevo modelo de servicio de calidad que involucre a inquilinos, propietarios y proveedores en la transformación y crecimiento del sector de una manera más amable y racional.

Aspiramos a adaptar nuestro modelo al alquiler de locales, alquiler vacacional o de corta duración y a la compra/venta.

Consideramos que Alquify reúne las condiciones idóneas para ser implantado con éxito a medio plazo en las principales capitales europeas.

Los **valores** en los que se asienta la cultura de nuestra empresa giran en torno al compromiso con el cliente, que inspira y orienta la estrategia de Alquify definiendo nuestras pautas de comportamiento:

- Transparencia.
- Fiabilidad, inspiradores de confianza.
- Ejemplar gobierno corporativo.
- Desarrollo personal y profesional de nuestro equipo humano.
- Apuesta por la innovación y la tecnología al servicio de las personas.

## Modelo de negocio

### Segmento de Clientes



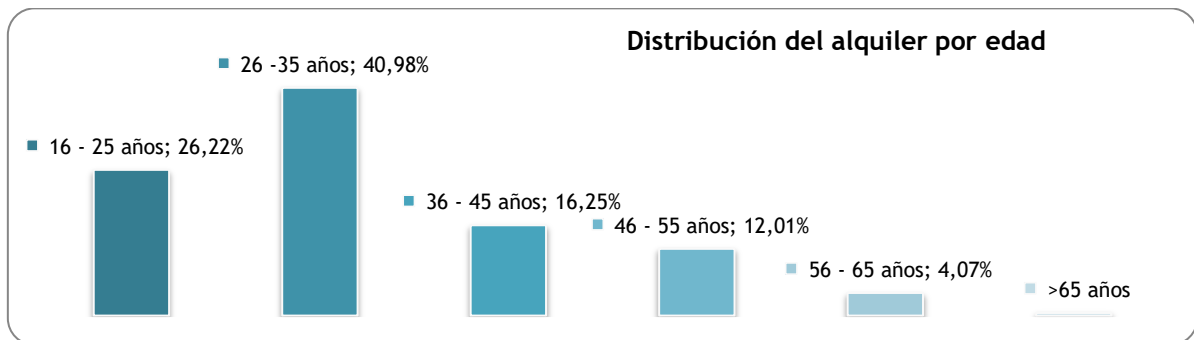
Somos una plataforma que pone en contacto a propietarios de inmuebles para el alquiler con potenciales inquilinos. Por esta razón, son dos los segmentos de clientes a los que la plataforma se dirige: Inquilinos y Propietarios.

El alquiler es una tendencia que está ganando popularidad en los últimos tiempos para distintos tipos de perfiles. Siendo ya una opción para un 33% de las personas que buscan un inmueble para residir, el censo de pisos en alquiler ha estado incrementándose en los últimos años desde un 17,9% hasta un 22,3%.



El colectivo formado por jóvenes de entre 24 y 36 años es el principal usuario y, derivado del entorno económico actual, es el segmento con mayor potencial de crecimiento: menos estabilidad del mercado laboral que fomenta la movilidad, incapacidad de acceder a la compra de un inmueble, creación de nueva demanda de jóvenes que hoy en día viven en el domicilio familiar y dejarán de hacerlo, cambios culturales, parejas que se van a vivir juntas antes, separación de parejas jóvenes...

La distribución de alquileres por edad se resume en la siguiente tabla. Centrándonos en ese colectivo daríamos cobertura a cerca de un 50% de los alquileres:



Este colectivo presenta una predisposición mayor a hacer uso de la tecnología y las aplicaciones móviles o webs para satisfacer sus necesidades, lo que incluye la búsqueda de piso e inquilinos, por lo que estará satisfecho con le experiencia de uso de la plataforma.

Los clientes estarán en una situación laboral estable y con una capacidad económica suficiente para dar una garantía suficiente al propietario, es decir aproximadamente con un endeudamiento inferior al 35% de su salario.

Dado que es uno de los elementos diferenciales de la plataforma, Alquify se enfoca en clientes potenciales que hagan uso de las redes sociales y den acceso a la plataforma a sus perfiles, de manera que pueda analizarse con mayor detalle su perfil.

Alquify resuelve una problemática que se da en regiones con una demanda elevada tales como Madrid, Barcelona, Levante, Sevilla, Baleares y otras capitales de provincia.

Alquify centra su modelo de negocio, por un parte, en **inquilinos** jóvenes de entre 24-36 años, solteros o en pareja, que hacen uso de la tecnología para resolver sus problemas y satisfacer sus necesidades incluyendo el uso habitual de redes sociales, que tienen un trabajo estable y una capacidad de pago solvente. Por otra, en **propietarios** de 30-50 años, dueños de inmuebles en grandes ciudades o capitales de provincia, con interés y confianza en la tecnología para utilizar una plataforma para la búsqueda de inquilino y gestión del alquiler y que se preocupen por el perfil del inquilino que va a residir en su inmueble.

En el apartado de Marketing se describe con más detalle el target de Alquify.

### Claves

Teniendo en cuenta el alto contenido de tecnología que requiere Alquify y que esta es una de nuestras apuestas como negocio, nuestros asociados clave son los profesionales de la tecnología para, principalmente el desarrollo y diseño del algoritmo y para hosting. En este sentido, desarrollaremos recursos para el mantenimiento de este y de todos los datos obtenidos. Dentro del sector de las nuevas tecnologías y, aunque no como actividad clave, recurrimos también a expertos en tecnologías y diseño 360° y diseño de planos en 3D y 4D.

Como parte de las actividades de servicio añadido que ofrece Alquify, es necesario establecer acuerdos marco con empresas colaboradoras de mudanzas, reparaciones, gestoría y limpieza.

Buscaremos asociados en el mundo de la publicidad y marketing cuando el impulso así lo requiera y como no, en el mundo actual de los negocios, para hacer posible el desarrollo de la plataforma tendremos el mejor asesoramiento legal.

### ¿Cuál es nuestra propuesta de valor?



Alquify simplifica y mejora el proceso del alquiler de viviendas, tanto para el propietario como para los potenciales inquilinos. Su principal valor reside en el matcheo entre las preferencias del propietario y las características de los inquilinos mediante algoritmos de afinidad de forma que el arrendador encuentra a su inquilino perfecto y el arrendatario su piso ideal en el menor tiempo posible y de la forma más rápida y efectiva. Para ello, ofrece un método que permite a los inquilinos y propietarios visualizar de manera transparente y en tiempo real el progreso del proceso dando la oportunidad:

- ❖ a los inquilinos de mejorar su rating incorporando más información o mejorando su propuesta económica, teniendo claridad sobre los plazos del proceso,
- ❖ a los propietarios de realizar la selección del inquilino buscando el equilibrio entre las características del perfil, su oferta económica y su preferencia sobre la duración del proceso.

Alquify funciona como plataforma tecnológica que permite los siguientes servicios core:

A los propietarios:

- El registro y creación del perfil de usuario.
- Publicar los inmuebles objeto del alquiler incluyendo una serie de criterios mínimos y preferencias ponderadas que sirvan como filtro. Velaremos por unos estándares de calidad de las publicaciones.
- Marcar los plazos del proceso.
- Visualizar los perfiles de los potenciales inquilinos pre-seleccionados por el algoritmo (el algoritmo hace uso de la información proporcionada por el inquilino, acceso a redes sociales y a motores de riesgo, ficheros de moroso...).
- Gestionar el plan de visitas de los mismos.
- Finalizar el proceso de negociación y selección del inquilino definitivo.

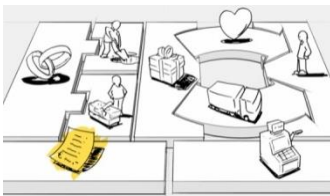
A los inquilinos:

- Registro y creación del perfil de usuario o usuarios (parejas, familias, grupos de amigos...).
- Incorporar a la plataforma documentación adicional verificada (DNI, nóminas, etc.) y alta de la conexión con redes sociales que complementen su perfil,
- Indicar las características del inmueble buscado (zonas, tamaño, nº de habitaciones...).
- Búsqueda inteligente de inmuebles y servicio de avisos automáticos.
- Mostrar interés por un inmueble para participar en la pre-selección.
- Visualización en tiempo real del proceso de selección y su *benchmark* frente a otros candidatos. Mejorar su posicionamiento frente a otros inquilinos potenciales proporcionando más datos o mejorando la oferta económica.

Adicionalmente, Alquify proporciona una serie de **servicios adicionales** que complementan la funcionalidad *core* descrita anteriormente:

- Asesoramiento sobre precios para maximizar la rentabilidad.
- Gestión de cobros y pagos del alquiler con garantía opcional de pago (renta garantizada).
- Gestión integral del alquiler / post firma (interlocución inquilino-propietario, incidencias con el inquilino, mantenimiento, representación del propietario en Juntas de Propietarios...).
- Servicios habituales para esa gestión integral: mudanza, reparaciones, pintura, limpieza...
- Asesoría jurídica para la elaboración del contrato incluyendo cláusulas que simplifiquen situaciones de conflicto posteriores.
- Certificado de eficiencia energética.
- Custodia de la fianza como un tercero de confianza / Trámite del ingreso y devolución de las fianzas en el IVIMA.
- Gestión de la titularidad de los suministros.

### Estructura financiera



Como plataforma P2P, se obtienen ingresos de ambos tipos de clientes: inquilinos y propietarios. El peso del pago que cada uno de ellos soporta, se define basándose en una serie de variables: ¿cuál de ellos sufren más en este proceso? ¿Quién atrae a quién? ¿Quién necesita a quién? ¿Quién adquiere más ventajas con Alquify? Con estas variables, se han definido tres momentos de la verdad para establecer las vías de ingreso:

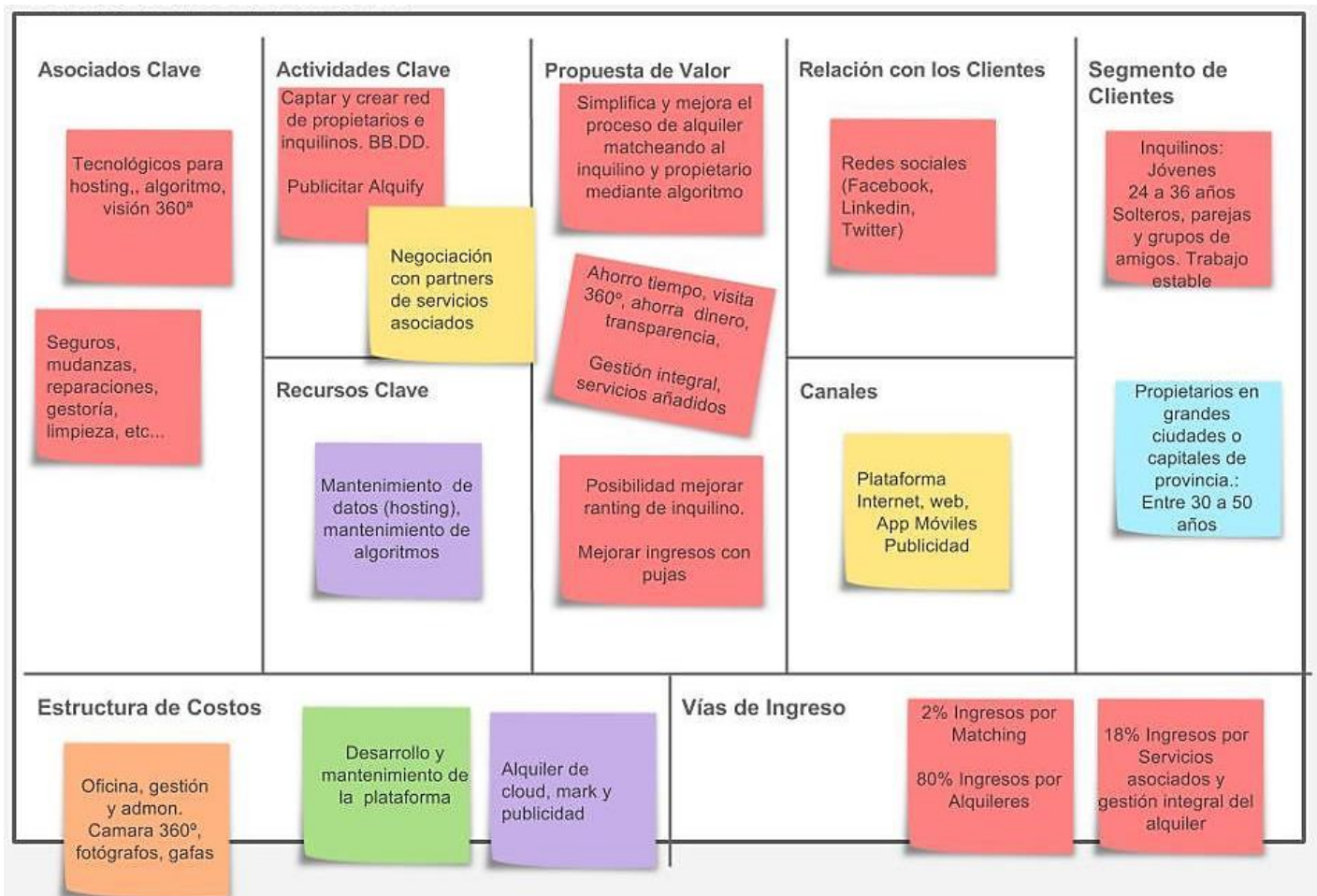
- El *matching*: el demandante busca su piso ideal en menos tiempo y con menos esfuerzo → Inquilino
- Firma del contrato: ambos se han visto beneficiados por el uso de una plataforma de calidad y confianza que ha ahorrado tiempo y dinero → Inquilinos y Propietarios a partes iguales.

- Gestión mensual del alquiler integral: el inquilino está interesado en mantenerse con Alquify para beneficiarse de facilidades de pago de fianzas y atrae con él al propietario que además, delega la responsabilidad de gestión en Alquify a la vez que se puede asegurar los pagos → Propietarios.

Además, se obtienen los ingresos por servicios añadidos durante la búsqueda, anuncio de alquiler profesional, y durante la gestión integral: mudanzas, limpieza, reparaciones...

La estructura de costes tiene su mayor representación en el propio desarrollo y mantenimiento de la plataforma, los gastos asociados al plan tecnológico: software, equipos y alquiler de cloud. El resto de costes se divide en alquiler de oficinas, gastos de personal especializado y marketing y publicidad.

## Business Model Canvas



## DAFO

En la página siguiente se muestra el análisis de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de Alquify

### FORTALEZAS

- Reducir los riesgos del arrendador.
- Agilizar y abaratar el proceso de alquiler.
- Aumentar la confianza del propietario.
- Ahorrar tiempo al arrendador y arrendatario.
- Rápida y cómoda accesibilidad al servicio.
- Aporta soluciones personalizadas a problemas reales de una manera original y única.
- Mejora la experiencia de cliente, servicio de calidad y transparente.

### DEBILIDADES

- Dificultad de superar la imagen de un sector especulador y poco transparente.
- Enfrentarse a la resistencia al cambio de modelo en los propietarios de edad más avanzada.
- Ser nuevos jugadores en el entorno. Ausencia de experiencia profesional en el sector.
- Lentitud de los cambios en legislación para adaptarse a la realidad del mercado.
- Escasa percepción del valor de la intermediación por parte de los clientes.
- Necesaria fuerte inversión publicitaria para captar los primeros clientes

### AMENAZAS

- Sector maduro con grandes empresas firmemente establecidas.
- Previsión de aumento de los gastos recurrentes asociados al alquiler (electricidad, agua, gas,...).
- Imprevisible repercusión del Brexit en el alto índice de alquiler de viviendas de los ciudadanos del Reino Unido.
- Bajas barreras de entrada para otros competidores en el sector.
- Desorbitado aumento del alquiler en núcleos de grandes ciudades con riesgo de crear una burbuja.
- Sensación de inestabilidad política con los Presupuestos Generales del Estado pendientes de aprobar.

### OPORTUNIDADES

- Alto número de casas vacías
- Auge del alquiler frente a la compra. Cambio de tendencia.
- Incorporación de los “millenials”
- Escasez de demanda solvente para la compra. Bajos salarios e hipotecas caras.
- Escasa inversión en VPO y VPP
- Acceso directo a los canales de distribución vía internet.
- Altos ingresos derivados de servicios añadidos.
- Inestabilidad mercado laboral que incrementa la movilidad.
- Es un mercado inquieto con constante innovación e incorporación de avances tecnológicos.
- Nueva legislación encaminada a incentivar el alquiler.
- Sector escasamente profesionalizado basado en relaciones personales entre arrendador y arrendatario.

## Objetivos estratégicos. Corto Plazo

- **Cuota de mercado y Posicionamiento**

Tras el estudio de mercado (*Anexo III*) se decide realizar el lanzamiento de la aplicación en la CCAA de Madrid y Cataluña con un objetivo de entrada y consolidación en estos mercados.

MADRID Y CATALUÑA



SAM	SOM
25.574	15.856

Ambas albergan el 56,9% de las viviendas en régimen de alquiler de toda España y una rotación de más de 80.000 viviendas al año solo en las ciudades de Madrid y Barcelona.

ANDALUCIA Y VALENCIA



SAM SOM  
33.064 20.500

De las viviendas que se alquilan al año, aproximadamente unas 16.000 lo hacen a través de internet y son afines a nuestro target.

Nuestro objetivo a corto plazo será alcanzar una cuota de mercado del 3% en los dos primeros años.

Para el tercer año, el objetivo es lanzar el producto en La Comunidad Valenciana y Andalucía, las cuales albergan en conjunto el 32,7% de las viviendas en régimen de alquiler del conjunto nacional. Con este mercado incorporaríamos 19.000 viviendas al volumen total.

Aprovechando las oportunidades tan favorables que atraviesa el mercado del alquiler, tal y como se deduce del estudio realizado nuestro objetivo en este tercer año será el de mantener un 2% de cuota.

- **Ventas**

Alquify cuenta con tres hitos de pago a lo largo del proceso de contratación propios del core del negocio, en los tres ejes principales de la APP que mayor valor añaden a la experiencia del usuario: un cobro inicial por el proceso de “matching”; un cobro en el momento de la transacción y la ejecución del alquiler; y un cobro por los servicios derivados de la gestión del alquiler. Existe un cuarto pago por los servicios añadidos al alquiler que ofrece la app. La distribución de cobros se puede establecer como sigue:

5% Matching + 71% Conversiones Alquileres + 20% Gestión Alquileres + 8% Servicios asociados

	2018	2019	2020	2021	2022
<b>VOLUMEN DE MERCADO AFIN AL TARGET:</b>	8.245	19.027	149.400	203.016	393.688
<b>OBJETIVO DE CUOTA:</b>	2,0%	3,0%	2,0%	2,0%	2,0%
<b>VIVIENDAS CONTRATADAS CON ALQUIFY</b>	165	571	2.988	4.060	7.874
<b>OBJETIVOS FACTURACION</b>	34.297,93 €	118.670,75 €	620.647,72 €	850.922,82 €	1.654.126,87 €

\*Incluye IVA. Ver plan financiero

- **Rentabilidad**

Asociado a los objetivos de cuota de mercado y volumen de ventas, los cuales son necesarios para el crecimiento orgánico del negocio, se definen la rentabilidad y la caja como principales objetivos financieros.

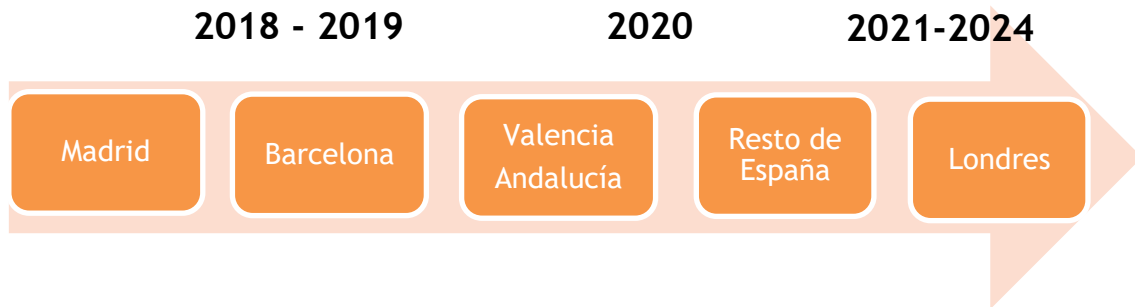
Se fija un objetivo de incremento de rentabilidad del 3% anual. Este indicador se medirá de forma anual calculando el margen bruto sobre las rentas.

## Objetivos estratégicos. Largo Plazo

- **Penetración en el mercado**

En los objetivos a corto plazo hemos definido la penetración en el mercado que Alquify perseguirá durante los tres primeros años de existencia. El 4º año se lanzará la

aplicación al resto de España y el quinto se dará el salto internacional con las vistas puestas en la ciudad de Londres según el estudio de mercado realizado. En ambos casos con un objetivo de cuota de mercado del 2%.



- **Desarrollo nuevos mercados**

Esta manera de crecimiento consiste en vender en nuevos mercados los productos que actualmente ofrece Alquify. La ventaja de esta manera de crecer es que se conocen las bondades de nuestros productos, se tiene la experiencia en la venta del mismo, y se cuenta con una base de clientes satisfechos que nos pueden recomendar. Como ya se ha definido en el apartado anterior con las cuotas de penetración de mercado, en esta etapa se plantea la expansión a nivel nacional comenzando por Madrid, Barcelona, Valencia y Andalucía y el posterior salto internacional con el mercado londinense como comienzo de este.

Pero no queremos confiar nuestra escalabilidad únicamente a un desarrollo por zonas geográficas. Además de aumentar el volumen de negocio con la intrusión en nuevos mercados ajenos a Madrid. A largo plazo y siempre con prueba piloto inicial, con los valores que defendemos en Alquify podremos acceder a público no contemplado en nuestro target inicial: los estudiantes. Debemos tener en cuenta que, aunque económicamente no estarían dentro del perfil de cliente potencial, son nuevas generaciones con más confianza en la tecnología digital para gestionar sus tareas diarias, acostumbradas a realizar pagos por la red, al uso de redes sociales... El 84% de los estudiantes buscan su futuro hogar a través de la red. Colgar un anuncio del inmueble, explicando las características del mismo y qué se encuentra a su alrededor son elementos fundamentales que harán que un estudiante elija un piso y no otro. Podremos crear un nuevo mercado con las bases ya afianzadas de nuestra aplicación pero teniendo en cuenta las particularidades y preferencias de este colectivo: precios oscilantes entre los 300-400€ (el 51% de los estudiantes preferiría pagar menos de 300 por su habitación con gastos incluidos, un 38% estaría dispuesto a pagar hasta 400 y sólo el 11% restante pagaría más de esa cantidad), gastos incluidos (el 41% de los estudiantes se decanta por esta opción), posibilidad de alquiler por habitaciones (sólo un 8% de los estudiantes viven solos) y localizaciones próximas a la universidad y al transporte público.

Durante los meses de mayo y junio se realizará una campaña especial para que los propietarios anuncien los pisos que desean poner en alquiler ya que, durante estos meses, muchos jóvenes comienzan a buscar la vivienda en la que pasarán el próximo curso. Alrededor del 50% de los estudiantes se cambia de ciudad durante su etapa

universitaria, por lo que nos presentaríamos ante un tipo de clientela con mucha rotación que permitiría reactivar el mercado del alquiler en esta época estival.

Estudios especializados sobre este mercado indican que el incremento en la búsqueda de pisos para estudiantes en España es de un 43%, con peticiones procedentes tanto de estudiantes extranjeros que vienen a cursar sus estudios en España como de estudiantes nacionales que se desplazan a otras comunidades para iniciar o continuar sus estudios.

- **Desarrollo de producto.**

Durante los primeros años, nuestros esfuerzos se enfocarán en crear un nombre y hacernos hueco en el mercado, por ello, no planteamos el desarrollo de nuevos productos en un medio plazo pues la aplicación ofrece actualmente todos los servicios necesarios y completos desde el inicio del proceso de búsqueda hasta la gestión de un alquiler, al menos en lo que al core de negocio se refiere. Nuestro principal objetivo de cara a producto será la mejora continua y calidad de servicio. La calidad debe ser uno de los atributos que mejor definan a la empresa, junto con el de los precios más competitivos. Para ello será necesario contar siempre con servicios de gran calidad, y que los servicios prestados sean óptimos y útiles para nuestros clientes. Para conseguir que estos factores se den, se llevarán a cabo encuestas de satisfacción y sugerencias de los clientes. Además, la atención con los clientes es un servicio que queremos que tenga una importancia superlativa, de forma que no solo sirva como ayuda al cliente, sino que también nos enriquezca como empresa y nos permita aprender de los errores para seguir mejorando día a día.

Queremos que se nos reconozca como una herramienta efectiva y de confianza. Por ese motivo, para poder llegar al mayor número de potenciales clientes y no reducir la cuota de mercado, hemos optado por dividir el negocio en dos fases: búsqueda y gestión. El hecho de que el usuario no se vea obligado a gestionar el alquiler con nosotros se traduce en una actitud más abierta hacia la prueba del funcionamiento de Alquify.

Con el tiempo, la percepción del cliente de la excelencia en el servicio, hará que sean ellos mismos los que se decidan a seguir con nosotros. Conseguido el primer objetivo a corto plazo de que al menos el 80% los usuarios que han utilizado Alquify para la búsqueda de vivienda se queden con nosotros para su gestión del alquiler, seguiremos aumentando esta conversión hasta conseguir un 95% de esta. En el caso de alcanzar ese 95% de gestiones de alquiler de los contratos firmados, reorientaremos parte de nuestros esfuerzos en conseguir que parte de los alquileres que se gestionan mensualmente por otras vías, nos escojan como su red de confianza.

Teniendo en cuenta que en la actualidad el 97% de las viviendas de alquiler está en manos de particulares, tendríamos un mercado muy amplio al que acceder. Dada la barrera que puede suponer el gestionar el alquiler con una plataforma digital para algunos propietarios de viviendas, el enfoque hacia este público será igualmente hacia aquellas viviendas que previamente hayan sido alquiladas a través de portales inmobiliarios. Con el SAM citado en el Estudio de Mercado, comenzando en Madrid y considerando emplear las mismas estrategias de captación para usuarios de la fase II de Alquify, nuestro objetivo a largo plazo para este desarrollo de producto sería una



captación del 1% de las viviendas en régimen de alquiler, es decir, conseguir la gestión a largo plazo de 120 arrendamientos.

- **Diversificación**

Una vez alcanzado el horizonte 2024, con la segunda revisión del plan estratégico de la empresa (revisión cada 3 años) y en el caso de que se hayan cubierto ya las otras posibilidades citadas de crecimiento o que las actividades realizadas no estén teniendo éxito por problemas externos al negocio, se planteará la diversificación en el mercado.

Se estudiará definir Alquify no sólo como una plataforma de alquiler si no como plataforma de venta de inmuebles. Involucraría un desaprovechamiento de la experiencia obtenida a lo largo de los años con los usuarios y mercados que se plantean actualmente, pero también significaría una posible vía de ingresos superior apoyada en el nombre y la confianza que Alquify proporcionará al sector.

Con esta estrategia se busca crear nuevos productos y venderlos a nuevos clientes y, aunque no es la estrategia más recomendada, no debemos perder de vista la posibilidad de venta de inmuebles por si fuese necesario anticiparnos a cambios en la sociedad o en modelo de vida actual con el que se ha planteado la empresa y que podrían afectarnos muy negativamente.

## Big Data. Datos, el petróleo del futuro

Parece que fue ayer cuando empezábamos a hablar del Big Data como algo totalmente novedoso e innovador, pero la realidad es que ya se ha convertido en algo cotidiano en nuestras empresas y organizaciones, principalmente porque la tecnología asociada al almacenamiento ha mejorado mucho y se ha abaratado drásticamente. El año pasado una gran cantidad de organizaciones comenzó a almacenar y procesar datos de todo tipo de formatos y tamaños, además de extraer valor de ellos y sin duda, 2017, para el que se espera un crecimiento del 64%, será el año de la gran explosión y del crecimiento de los sistemas que admiten grandes volúmenes de datos.

Surgirán nuevos escenarios que harán que el Big Data afronte una nueva etapa y, en este contexto, Alquify necesita ir un paso más allá y generar nuevas oportunidades de negocio a partir de todos sus datos de alto valor añadido. Con el tiempo, veremos mejorados los resultados conforme a la mejora en los tratamientos de los datos, no sólo en Big Data sino de Analytics y de Business Intelligence, marcados por el Machine Learning. Por el propio modelo de negocio, Alquify será más efectivo cuanto más aprenda.

Llegados a este punto, y con las tendencias de la actualidad, una vez que el negocio esté más asentado y mirando a un futuro, no sólo podremos utilizar los datos en nuestra mejora, si no abrir la puerta a como sacar partido de tanta información de la que disponemos, considerar nuestros datos como una nueva fuente de ingresos. Así, en el crecimiento de Alquify a largo plazo, utilizaremos la información obtenida para:

- Información sobre los servicios que nuestros clientes están usando y cuando.
- Como parte del programa de gestión de la experiencia del cliente, y más en nuestro caso, dónde es una prioridad estratégica.

- Monetización directa de los datos para venta a terceros.

Los dos puntos primeros los consideramos un activo directo para la generación de ingresos. Para el tercero, el mantra actual reza: “*Los datos son el petróleo del siglo XXI*”, pero, que actualmente no se conoce por completo como sacarle partido. Como empresa nueva, no poseemos suficiente información para verlo un negocio viable, pero el periodo de adaptación tecnológico y legislativo nos da ventaja para almacenar y estar listos para ser competitivos en un futuro.

Con la legislación actual existen muchos obstáculos cuando se trata de extraer valor monetario de los datos de un cliente, por lo que debemos evaluar muy bien el riesgo asociado. Por eso, en Alquify queremos considerar los datos como un activo propio, sin ignorar su valor monetario, y desarrollar a largo plazo un modelo de negocio para extraer beneficios de ellos. Como empresa que cree en el valor de la tecnología y a la última en estas tendencias, estaremos preparados y considerando en el día a día esta opción, de forma que, cuando el mercado esté más claro y hayamos adquirido los datos suficientes, poder hacer uso de esa cuarta fuente de ingresos.

## Plan de Marketing

### El target. Mapas de empatía

En Alquify ponemos en contacto a propietarios de inmuebles para el alquiler, con potenciales inquilinos, lo que nos hace una plataforma P2P con dos tipos usuarios.

Factores como la movilidad geográfica derivada de la crisis, los nuevos modelos de familia y la revolución tecnológica hacen ver que el colectivo de los millennias es el público objetivo de Alquify como inquilinos. En lo que a propietarios se refiere, ya se ha comentado que los mayores tenedores de vivienda son los particulares (97%).

Hemos estudiado el entorno actual y las tendencias futuras de un público condicionado al uso de las plataformas online (Anexo III), realizado encuestas personales a potenciales usuarios y validado las conclusiones mediante la realización de más de 150 entrevistas a propietarios e inquilinos (Anexo IX).

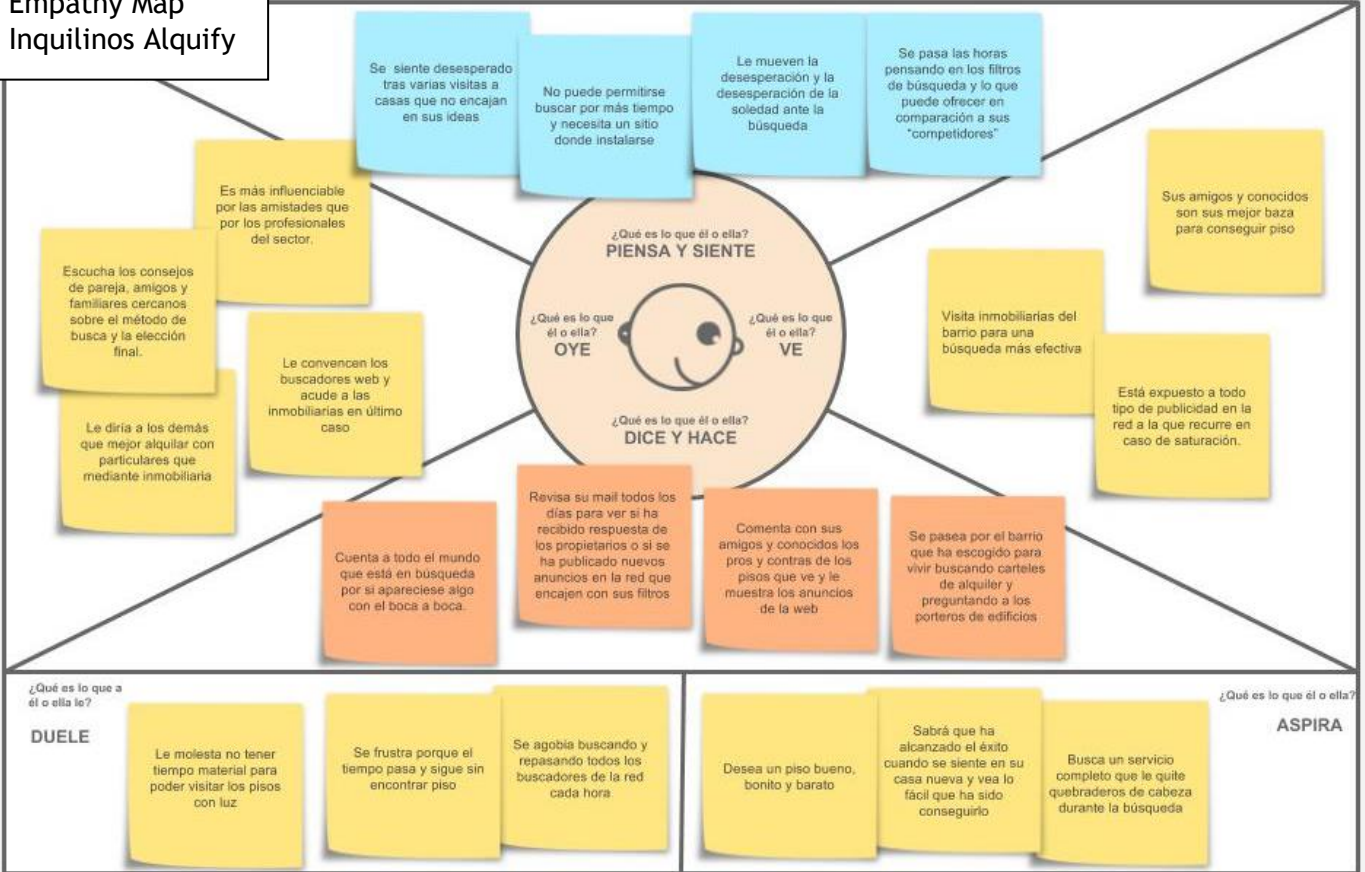
Con todo ello, se define el target de Alquify:

24-36 Años  
Solteros, parejas, grupos  
de amigos  
20.000 - 50.000 €  
Residentes en  
poblaciones de más de  
250.000 hab.  
Usuarios de redes  
sociales  
Tecnología

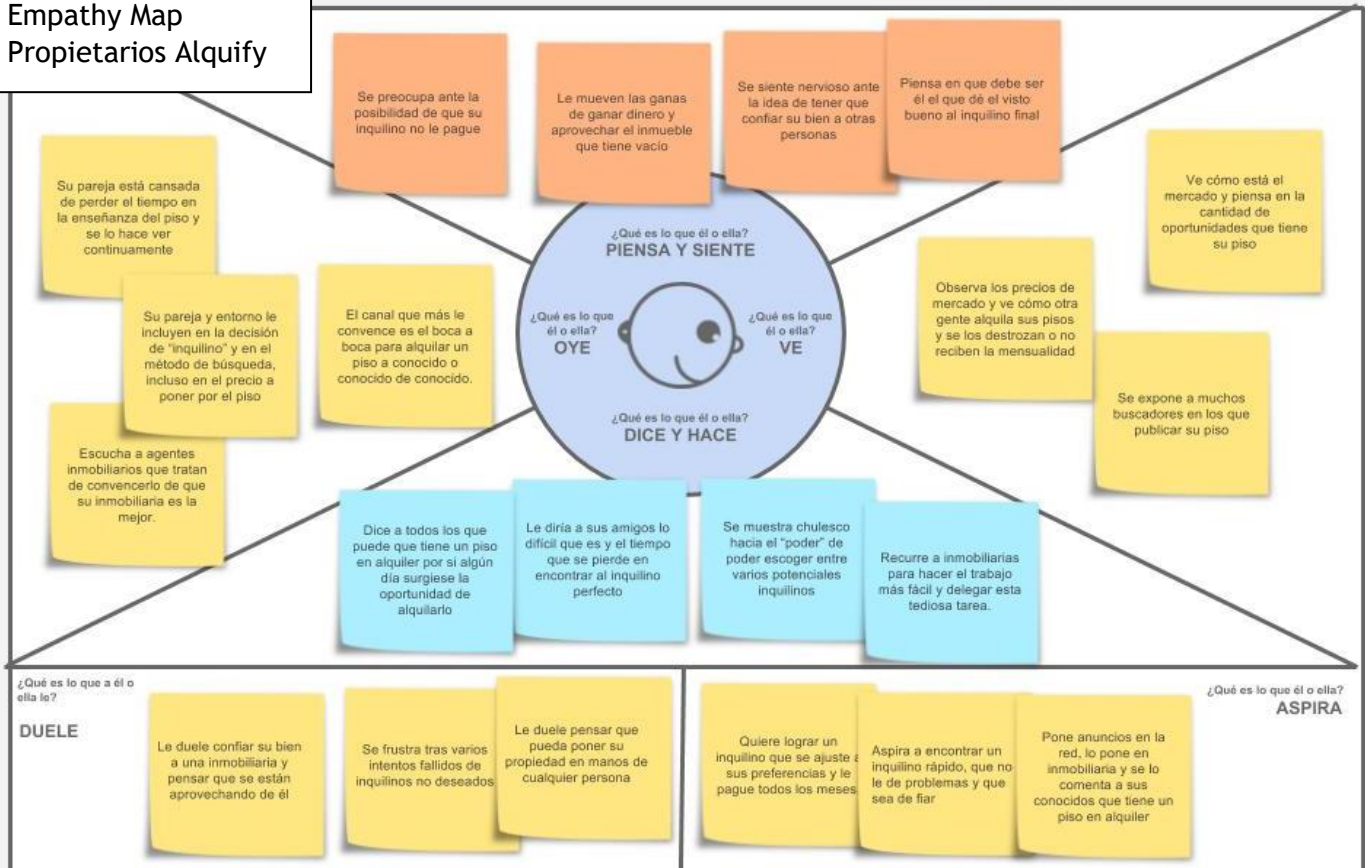


30-50 Años  
Interés y confianza en la  
tecnología  
Valoran su tiempo  
Preocupados por el perfil  
de su inquilino  
Prefieren un alquiler  
estable  
Tecnología

Empathy Map  
Inquilinos Alquify



Empathy Map  
Propietarios Alquify



## Competencia y Posicionamiento

En la actualidad no existe ningún servicio equivalente al que se propone desde Alquify, lo que no quiere decir que no exista competencia, ya que existen varias compañías tanto tecnológicas como con una importante componente tecnológica que ofrecen servicios de gestión de alquiler y servicios alrededor de los mismos. Esto quiere decir por un lado, que el mercado por el que compiten es el mismo y por otro, que tendrían cierta facilidad a la hora de mejorar su propuesta de valor para incorporar parte de la funcionalidad ofrecida en Alquify.

Dado que el servicio se centra inicialmente en el mercado español, el análisis de competencia se circunscribe al territorio español. Posteriormente, y una vez generada cierta tracción, la solución sería escalable de manera internacional.

Se ha realizado una clasificación de competidores según su perfil, identificando las siguientes categorías (más detalle en el Anexo I):

1. Inmobiliarias clásicas con presencia on-line		
Redpiso	Origen	2006
	Descripción	Centrada en compra/venta de viviendas de 2ºmano. Tienen servicios de alquiler. Posibilita a los propietarios a subir un modelo 3D y una visualización en 360º, que permite al usuario navegar por el inmueble.
	Tamaño	157 oficinas.
	Volumen gestionado	1.817 viviendas vendidas, 1.050 alquileres tramitados (Datos de 2013).
Gilmar	Origen	1983
	Descripción	Intermediación en la compra, venta y alquiler de inmuebles en las mejores zonas residenciales de Madrid y la Costa del Sol, y todas las gestiones y servicios pre- y posventa que el cliente demande. Enfocado sobre todo en inmuebles Premium.
	Tamaño:	51-200 empleados
	Volumen gestionado	Ej: CCAA Madrid gestionan 1600 inmuebles para la venta y 250 para alquiler.
Homeselect	Origen	2002
	Descripción	Compra-venta de viviendas, alquiler por meses o años, gestión de inmuebles "Property Management" para alquiler (hacerse cargo del día a día del inmueble: bienvenida presencial, asistencia 24/7, inspecciones, mantenimiento y reparaciones, limpieza, servicio de información digital sobre el inmueble, comunicación con el inquilino...). Orientando en mayor medida a internet. Restringido a Madrid e Ibiza.
	Tamaño	50 empleados
	Volumen gestionado	Venta. Ej. 40 pisos en Madrid. // Alquiler: Ej. 31 pisos para largo plazo y 286 a corto en Madrid // Gestión de inmuebles: Cuentan con una cartera de más de 300.

2. Páginas Web de búsqueda de piso		
Idealista	Origen	2000
	Descripción	Portal web para la inclusión de inmuebles: alquiler, compra-venta o compartir. Referencia en España. Otras líneas de negocio: News, Hipotecas...
	Tamaño	201-500 empleados. Facturación de entorno a 30M €
	Volumen gestionado	Gran volumen de anuncios e inmuebles. Ej: 11.871 pisos alquiler en Madrid.
Fotocasa	Origen:	2005
	Descripción	Portal inmobiliario para la publicación de inmuebles para la compra-venta, alquiler, compartir y alquiler vacacional. Es propiedad de "Schibsted Classified Media Spain S.L", compañía especializada en la publicación de anuncios clasificados y ofertas que cuenta con marcas como Vibbo, infojobs, coches.net o milanuncios.com
	Tamaño	La matriz Schibsted Spain tiene entre 501-1000 empleados.
	Volumen gestionado	67.244 pisos para alquiler (7.604 en Madrid).

<b>Rentalia</b>	<b>Origen</b>	2005
	<b>Descripción</b>	Portal propiedad de Idealista.com para el alquiler de viviendas vacacionales y casas rurales. Para determinados inmuebles permite la reserva directa y pago del mismo permitiendo las gestiones a través de AvaiBook
	<b>Tamaño:</b>	En torno a 50 empleados.
	<b>Volumen gestionado</b>	En torno a 22.000 inmuebles en España, especialmente en zonas turísticas
<b>Homeaway</b>	<b>Origen</b>	2005
	<b>Descripción</b>	Grupo mundial de gestión de alquileres de vivienda vacacional. Posibilidad de realizar reservas inmediatas sin espera de la respuesta del propietario y proveen varias garantías al inquilino al realizar el pago a través de la plataforma.
	<b>Tamaño</b>	En torno a 500M \$ de ventas.

### 3. Servicios de gestión de alquiler y garantía de pago

<b>Alquiler Seguro (Grupo Enacom)</b>	<b>Origen</b>	2007
	<b>Descripción</b>	Especializada en la protección a propietarios garantizándole el pago del alquiler: proceso de análisis de los potenciales inquilinos, si cubren una serie de criterios, se firma el contrato. Serie de servicios de valor añadido: evaluación y calificación de viviendas, búsqueda de inquilinos, organización de visitas para el alquiler, asesoramiento jurídico y financiero, resolución de incidencias en el inmueble. Línea de Gestión patrimonial multipropiedad.
	<b>Tamaño</b>	51-200 empleados; 23 oficinas en España.
	<b>Volumen gestionado</b>	Más de 50.000 contratos de arrendamiento gestionados.
<b>Agencia Negociadora del Alquiler</b>	<b>Origen</b>	2014
	<b>Descripción</b>	Empresa que provee multitud de servicios para los propietarios. Asesoramiento en la confección del contrato de arrendamiento y para las contrataciones de los suministros. Comprobación de la solvencia de los inquilinos, servicio de administración, representación en actuaciones judiciales o arbitrales, servicio de garantía de pago del alquiler y también proveen servicios de búsqueda de inmueble para inquilinos.
	<b>Tamaño:</b>	> 25 profesionales.

### 4. Plataformas tecnológicas de gestión de alquileres

<b>Airbnb</b>	<b>Origen</b>	2008
	<b>Descripción</b>	Publicar, descubrir y reservar viviendas. Ha escalado internacionalmente y son líderes indiscutibles para el alquiler en estancias cortas. Tecnología muy avanzada. Han conseguido publicidad a través del boca a boca. Servicios adicionales para alquiler corta estancia y de garantía. Problemas regulación en algunas geografías.
	<b>Tamaño</b>	1.600 empleados.
	<b>Volumen gestionado</b>	Más de 2.000.000 de propiedades en más de 34.000 ciudades.
<b>Spotahome</b>	<b>Origen</b>	2014
	<b>Descripción:</b>	Gestión de alquileres por plazo superior a un mes. Verificación de autenticidad de los inmuebles anunciados. Publican fotos, vídeo en HD y el plano de la vivienda de manera gratuita en su web. Búsqueda y selección del inmueble que se reserva mediante pago del primer mes de la renta a través de internet. La confirmación definitiva en 48 horas del propietario, al que se le envía información relevante sobre el potencial inquilino. En caso de aceptar se cobra al propietario un 6% de una cuota mensual. Inicialmente están enfocados únicamente en Madrid.
	<b>Tamaño</b>	11-50 empleados.

### 5. Servicios públicos de intermediación para el alquiler

<b>IVIMA (Agencia de Vivienda Social de Madrid)</b>	<b>Origen</b>	1984
	<b>Descripción</b>	Promotor público de viviendas de la CCAA Madrid. Objetivo: hacer frente a las demandas organizativas y funcionales derivadas de la transferencia de competencias en materia de vivienda. Promoción de vivienda pública, realojo y la integración de las familias en situaciones de exclusión social.

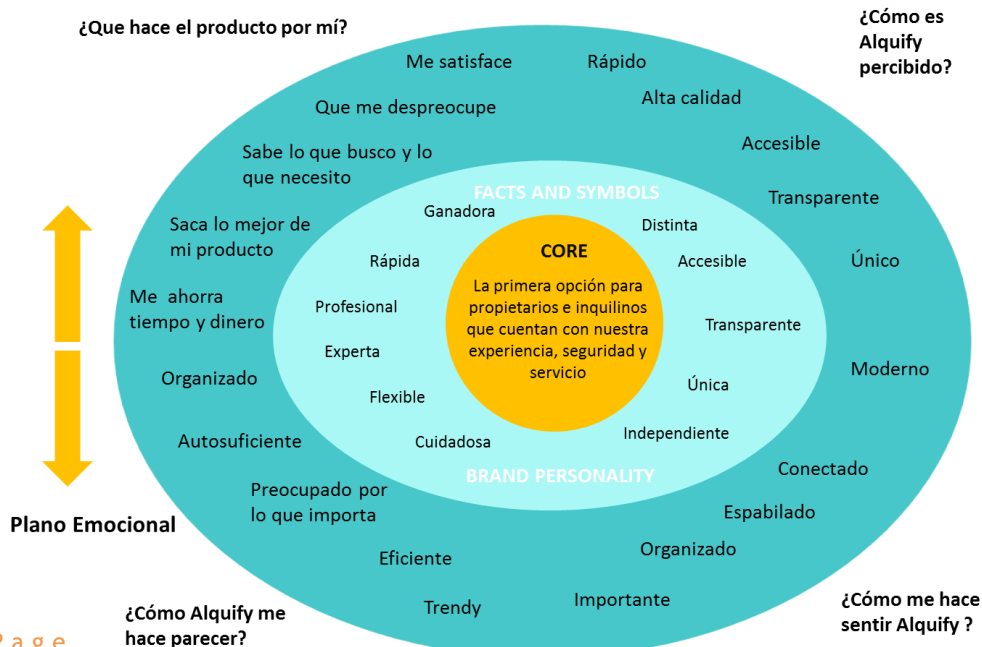


## Branding

Para lograr el reconocimiento de nuestra marca y nuestro revolucionario sistema de búsqueda de piso, es necesario establecer una identidad e imagen propia y a su vez una estrategia de comunicación para darnos a conocer entre nuestros futuros usuarios.

La identidad representa todas las características, los valores y los atributos que poseemos por lo que es importante que identifiquemos quién es Alquify y cómo queremos que sea vista por los demás. Transmitir la alternativa perfecta y de confianza para encontrar y gestionar el alquiler de la vivienda de la manera más rápida, transparente y segura. El Branding engloba a toda acción encaminada a la construcción de una imagen en la mente de las personas. Abarca desde el nombre, logotipo, claim, colores corporativos, imagen de un trabajador, forma de relacionarse con el cliente, imagen de la app, comunicación en Redes Sociales, atención al cliente... todo lo que una persona pueda relacionar con la Marca.

- La **Brand Essence Wheel** refleja los atributos en el plano emocional y en el racional



- **Identidad de Marca ¿Cómo sería Alquify si fuese una persona?**



- **Nombre : ALQUIFY**

El nombre escogido para la plataforma es ALQUIFY. Hemos tenido en cuenta un nombre que suene bien, con una buena y fácil fonética. El nombre está relacionado con el beneficio que la app aporta y por tanto es fácilmente identificable. La terminación del sufijo -fy, hacer o materializar aquello a lo que precede, aporta confianza a los consumidores al formar parte de otras webs de confianza actuales. Como la actividad más básica de cualquier campaña de marketing en Internet consiste en dar a conocer el nombre del dominio, hemos apostado por un nombre digital para que nos ayude en el posicionamiento de buscadores ejerciendo así de ventaja competitiva. Es corto, fácil de pronunciar y con sonoridad, es fácil de recordar al ser un nombre sencillo e intuitivo que no da lugar a la equivocación y el significado del dominio está asociado a su contenido.

- **Logo y colores corporativos**



A la hora de diseñar el logotipo, los colores ayudarán a comunicar los mensajes y significados que queremos transmitir. En Alquify sabemos que los colores son una de las formas más poderosas de comunicación no verbal y por ello hemos recurrido al uso de la psicología del color, la disciplina encargada de analizar que influencia o percepción tienen las personas ante ciertos colores. Una de las razones que deciden a escoger un producto es el color, que puede reflejar ciertas emociones a

tener en cuenta para el diseño de la imagen corporativa, logo y todo tipo de publicidad asociada a nuestro producto.

Nos hemos decantado por el uso del naranja y el azul empleándolos en figuras simétricas que forman a su vez parte de nuestra identidad y nombre Alquify.

El naranja combina la energía del rojo con la felicidad del amarillo. Se le asocia a la alegría y representa el entusiasmo de comenzar un nuevo proyecto, la felicidad, la atracción, la creatividad, el éxito y el estímulo. Es un color muy recomendable para comunicar con la gente joven, nuestro target principal.

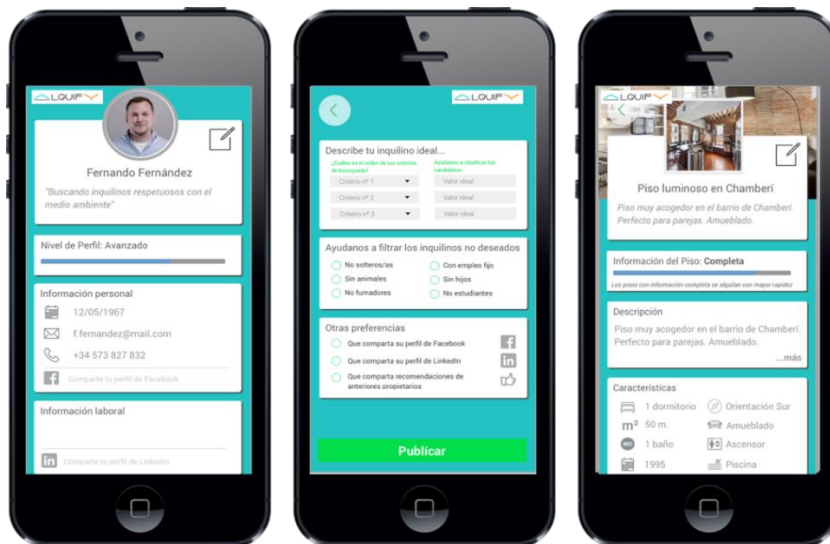
El color azul simboliza lo fresco y transparente, dos ideas que forman parte de nuestros valores. Tiene un efecto tranquilizador para la mente. Representa la lealtad, la confianza, la sabiduría y la inteligencia. Es muy adecuado para presentar productos relacionados con la limpieza (personal, hogar o industrial) y también para promocionar productos de alta tecnología o de alta precisión como es el caso de Alquify.



Con el color azul, más frío y ligado a la inteligencia y la consecuencia, formamos la letra A evocando a la casa que con esas potentes herramientas te encontraremos y al mismo tiempo, con el color naranja, caliente sin ser agresivo, formamos la letra Y simbolizando esa casa lista para acogerte.

- **Web y App.**

La página web y la aplicación son la imagen visible de nuestro negocio, y por tanto nuestra imagen de producto. Como tal, se describirá su contenido y funcionamiento cuando pasemos al estudio el Marketing Mix de este plan de negocio. En cuanto a lo que imagen de marca se refiere, la web y la app de Alquify estarán configuradas con la imagen corporativa en base a los colores y sensaciones que deseamos transmitir. Contendrán toda la información que debe ser útil para los usuarios a la vez que resulte fácil de manejar.



- **Redes Sociales**

Se realizarán perfiles en las distintas redes sociales de más tirón entre el público al que nos dirigimos de acorde a nuestra imagen: Facebook, LinkedIn, Twitter e Instagram. Es importante estar conectados y visibles en estas RRSS, en especial en LinkedIn y



Facebook, ya que serán una herramienta indispensable para la creación y verificación de perfiles de los usuarios. Se trabajará el contenido y aspectos gráficos a implementar, teniendo en cuenta el impacto causado y entendiendo el potencial de la explotación de estas herramientas.



Con nuestro propio producto digital y mezclándolo con estas potentes herramientas de la red, conseguiremos construir una comunidad fuerte a nivel digital y podremos disfrutar de las ventajas que conlleva, como facilidad a la hora de consultar dudas, obtención de feedback valioso para la marca, atracción de tráfico a la web de la compañía y conversión en leads, potenciación de la marca en la red y disminución a la larga de los costes de comunicación entre empresa y cliente.

## Planes de Acción. Marketing Mix

La elevada intensidad competitiva que caracteriza al mercado inmobiliario conlleva a una continua disminución de los márgenes empresariales, lo que favorece el papel protagonista de la definición de una buena estrategia. A continuación se describen los planes de acción para cada uno de los componentes del Marketing Mix.

### ❖ Product

A día de hoy se dispone de cierta ventaja al no existir ninguna plataforma virtual igual en el mercado, aunque si es cierto que se corre cierto riesgo en que la app caiga en el saco de simples buscadores de vivienda como Idealista, Enlaquiler, Fotocasa... Definidos nuestros objetivos y con la apuesta por el matching, se espera que los usuarios vean nuestro servicio como algo innovador y necesario, por lo que la política del producto a llevar a cabo consiste en mentalizar tanto a propietarios como a inquilinos de las ventajas que ofrece una plataforma virtual como esta buscando ser su opción principal a la hora de alquilar una vivienda.

Actualmente nuestro portfolio de productos se podría dividir en tres categorías de servicios básicos y claramente diferenciados aunque concatenados entre ellos, lo que hemos definido como fases, y cuya metodología de funcionamiento se explica con más detalle en el apartado de Operaciones de este plan de negocio.

- Fase Ia. Selección

Se ofrece una aplicación interactiva y muy visual en la que cómodamente los usuarios podrán dar de alta sus perfiles y los perfiles de sus viviendas. Se ofrece en este punto el primer inicio de confianza que transmite Alquify al poder ser perfiles verificados e inmuebles verificados catastralmente. Se añade también nuestro servicio añadido de “Mejora de anuncio de alquiler” dónde el propietario podrá beneficiarse de las ventajas que un buen asesoramiento en la publicación de la vivienda proporcionan a la hora de la verdad. Mediante el empleo del *string matching* (algoritmo de casamiento de secuencias) nuestro producto ofrece directamente una lista de pisos seleccionados para inquilinos seleccionados en tiempo real y sin necesidad de moverse de casa o realizar incómodos filtros cuyo resultado es rara vez el deseado. Una vez seleccionadas las visitas deseadas, ofrecemos un sistema de gestión de visitas para que el propietario pueda cómodamente organizarse y compaginarse con sus inquilinos potenciales.

- Fase 1b. Negociación y contratación

Durante la firma del contrato, existe un asesoramiento a propietarios e inquilinos que le proporcionará esa seguridad que siempre se necesita ante la firma de un contrato y que siempre se convierte en una negociación. La persona seleccionada por el propietario para cerrar el contrato estará ante un proceso transparente en todo momento en el que puede conocer su posicionamiento para optar a los pisos, mejorarlo completando información de perfil, que nuestra aplicación verificará para mayor seguridad del propietario o mejorarlo mediante puja por la mensualidad a pagar. La puja será siempre visible por todos los potenciales inquilinos escogidos por el propietario y bajo un tope marcado por Alquify según estudios de mercado en ese momento para que en todo momento quede constancia de la no especulación con los precios del alquiler, práctica muy habitual a día de hoy.

- Fase 2. Gestión del alquiler

Desde el primer momento el propietario que haya escogido sabiamente a Alquify como su gestora de alquiler, tanto el mismo como su inquilino disfrutarán de una serie de servicios con garantías:

- Asesoramiento, tramitación y formalización del contrato de alquiler
- Inventario inicial del contenido y el continente de la vivienda
- Seguimiento del contrato con visitas domiciliarias incluidas
- Control en el pago del alquiler
- Información y asesoramiento al inquilino sobre sus derechos y deberes (mantenimiento de la vivienda, convivencia con los vecinos, etc.)
- Mediación en los conflictos que puedan surgir
- Altas/Bajas y cobros de servicios de gas, luz y agua.

Como un producto siempre al servicio de nuestro cliente, Alquify añade además una serie de servicios adicionales presentes en casi el 100% de los cierres de contratos: mudanzas, limpieza, reparaciones y pintura

Buscamos empresas en la zona con los mejores relaciones calidad precio para que el propietario no tenga que preocuparse por nada y para que el inquilino tenga siempre una red de confianza a la que acudir para cualquier inconveniente surgido durante el tiempo de duración del contrato. Además, al existir una visión exterior a los implicados, siempre será más objetiva la razón que ha llevado a la necesidad de las reparaciones y/o rehabilitaciones de la vivienda.

❖ **Price**

Hemos realizado una primera reflexión sobre cómo queremos actuar y cómo deseamos que se reconozca a Alquify en el mercado. En este sentido, y como instrumento de marketing, se ha tenido en cuenta que el precio es un instrumento a corto plazo, que es un poderoso instrumento competitivo y el único que proporciona ingresos, que tiene importantes repercusiones psicológicas sobre el consumidor y que muchas veces, sobretudo en un negocio que comienza, es la única información disponible.

Como se ha comentado, Alquify es un servicio dividido en tres fases claramente diferenciadas por lo que se definen tres puntos de monetización en función de cada una de ellas y por tanto, en función del servicio disfrutado.

- Fase Ia. Selección

El precio más bajo viene determinado por los costes que hay que cubrir, y el precio máximo por el mercado y la demanda. Actualmente, teniendo en cuenta que nos situaríamos como una herramienta entre particulares, las opciones posibles actualmente son las que se muestran a continuación:

	Propietario	Inquilino
"Boca a Boca"	Gratuito, pero difícil captación y mucho trabajo para el propietario.	Gratuito, pero con muy pocas posibilidades de éxito
Páginas web	Los anuncios de alquiler de pago en portales web tienen un coste que varía según el tipo de inmueble, el tiempo de publicación y la zona. Suelen ir desde los 8€ mes hasta los 30 €.	Si el piso de tus sueños que has encontrado es de un particular, la búsqueda ha sido gratuita, salvo tu tiempo y esfuerzo. Si es de una agencia, ha gastado su tiempo, esfuerzo y la comisión de la agencia.
Agencias inmobiliarias	Dependiendo de la ciudad, suelen cobrar la comisión al inquilino. En el primer mercado dónde desembarcará Alquify (Madrid), no hay coste para el propietario, pero no aseguran el "inquilino perfecto".	Las agencias suelen cobrar como comisión por el alquiler, el equivalente a una mensualidad del piso escogido.

Según los estudios de mercado consultados y las entrevistas con posibles clientes realizadas, nuestro público objetivo estaría dispuesto a pagar por los servicios que Alquify ofrece, eliminado así el coste equivalente a su tiempo y esfuerzo en la búsqueda de piso perfecto. Teniendo en cuenta esto, nos movemos en un rango muy amplio, desde un servicio gratuito hasta una mensualidad del alquiler. Las decisiones tomadas respecto al MK Mix afectan a la decisión de fijación de precios y en Alquify hemos determinado crear un posicionamiento no basado en los precios si no en ofrecer un servicio diferencial. Hemos basado la fijación de precios en el valor que dan los consumidores al producto y no únicamente en el coste del mismo. Además, hemos teniendo en cuenta que, al ser un mercado en el que ya existen muchas posibilidades, la demanda es sensible a una variación de precios.

La alternativa que ofrecen algunos portales de búsqueda gratuita se debe a que es el propio inquilino el que realiza el trabajo de búsqueda y selección y a su vez a que sus ingresos provienen de publicidad y promoción de anuncios. En Alquify queremos eliminar la publicidad que tantas veces resulta cansada para el usuario y como realizamos una labor imprescindible y con mucho valor, se cobrará una tarifa fija de 10€ por el uso de la plataforma.

El cliente debe estar seguro de que no ha pagado por un servicio engañoso o que no le va a proporcionar lo que desea, por ese motivo, el cobro sólo se realizará por la entrada en una Short List de la casa que finalmente sea alquilada. Se establece una tarifa fija al potencial inquilino por la entrada en la lista final de los seleccionados del alquiler que se retiene de su tarjeta de crédito bancario y asegurar así una garantía a Alquify de que

ambos intervinientes no se arriesgarán a cerrar el contrato fuera de Alquify. El cobro se efectuará una vez que el inquilino ha sido seleccionado para cerrar el contrato. En el mercado actual mediante pago por inmobiliaria, el inquilino tiene la sensación que la búsqueda del piso le ha costado una mensualidad de este, al ser el precio de cobro de la inmobiliaria. Con el sistema de cobro de Alquify, el inquilino tendrá la sensación de haber invertido bien su dinero y con muy poco coste, pues con el precio de entrada en la Short List se asegura que encontrará un piso de sus condiciones y por un precio muy inferior a una mensualidad.

Para tener una pequeña garantía de que una vez realizada la visita del inmueble el propietario y el inquilino no cerrarán el contrato fuera de la plataforma, cuando se haya aceptado la visita y antes de proporcionar los datos de las personas implicadas en esta, Alquify hará la retención del equivalente en la entrada en esa short list del piso a visitar:

- a. El inquilino no tendrá que pagar la tarifa de servicio si la fecha de visita caduca o si el dueño finalmente la rechaza.
- b. Si el inquilino cancela una visita confirmada, le reembolsaremos la cantidad correspondiente a la tarifa que se había retenido.
- c. Si es el propietario quien lo hace, el huésped recibirá automáticamente el reembolso de la cantidad correspondiente a la tarifa.
- d. Si realizada la visita el inquilino no es visto por el propietario como potencial o si al inquilino no le ha agradado la casa, es decir, si por alguna razón el inquilino no entra en la short list para el inmueble visitado, se devolverá el cargo realizado a la tarjeta sin necesidad de solicitar reembolso.

- Fase Ib. Cierre del contrato.

Actualmente en el mercado nacional existen todo tipo de modalidades para considerar el pago de este servicio, incluso desde opiniones sobre si el cobro se debe realizar al inquilino o al propietario. En Alquify consideramos que ambos han hecho uso y se han beneficiado del servicio que ofrecemos:

- a. Asesoramiento, tramitación y formalización del contrato de alquiler
- b. Inventario inicial del contenido de la vivienda
- c. Búsqueda y selección del inquilino (la búsqueda de piso se ha tramitado en la fase de cobro anterior)
- d. Información y asesoramiento al inquilino sobre derechos y deberes de mantenimiento de la vivienda

Por ese motivo, se ha establecido un pago al 50% entre inquilinos propietarios. El coste que Alquify tiene por el cierre del contrato es el mismo independientemente de cuanto sea la mensualidad del alquiler tratada. Queremos que el propietario vea transparencia en este punto y que no tenga que compararse con otros usuarios. Para mantener un precio competitivo y teniendo en cuenta los servicios realizados conllevan el mismo coste a la empresa sean cuales sean las características del piso, el importe a dividir se ha establecido en una tarifa fija de 150 €. Así, nuestros clientes, sabrán siempre a qué

atenerse en el cobro del servicio y no se verán beneficiados/perjudicados por el tipo de vivienda.

- Fase II. Gestión del alquiler

El precio de esta fase se ha establecido en función de valores actuales del mercado, teniendo en cuenta la competencia para este tipo de gestiones y que el propietario se está acogiendo a la modalidad de gestión con pago asegurado. Debemos dejar claro y así se reflejará en todo momento en las condiciones contractuales, que no estamos ante un seguro de vivienda si no ante un seguro de impago. La modalidad de pago seguro de Alquify no hará frente a los deterioros inmobiliarios o robo del continente del inmueble si no simplemente ante el posible impago por parte del inquilino y a la vez, hemos ayudado a elegir al inquilino adecuado con el estudio de viabilidad que el seguro supone. Se limita la cobertura al riesgo de impago durante un máximo de 12 meses, tiempo medio del mercado y suficiente para tramitar el posible desahucio del inquilino, y a la Defensa Jurídica ante estos. No se incluye el seguro Multirriesgo de Hogar o el servicio de puesta a punto.

Actualmente, cerca del 20% de los propietarios de pisos en alquiler en España tienen un seguro de impago. En Europa hay más casos y de media 4 de cada 10 casas alquiladas cuentan con este tipo de seguro, según la Asociación para el Fomento del Alquiler y el acceso a la Vivienda (Arrenta). Sin embargo, el porcentaje en el país está llamado a incrementarse por la necesidad de los propietarios de cubrir sus ingresos. Este tipo de seguros, según la asociación, contribuye a la reducción de la morosidad, ya que indica que el impago ha caído al 0,5% en el caso de los que tienen seguro de Impago, frente al 4,5% para los demás.

Hasta ahora una de las opciones para asegurarse el pago eran los avales bancarios, pero pese a que actualmente el 38% de los contratos de alquiler los solicitan y según las opiniones obtenidas durante la validación de nuestro modelo de negocio, es una práctica que debe tender a su desaparición. Mientras, la búsqueda en internet de los seguros de Impago se ha cuadruplicado en los últimos 4 años. Todo ello prácticamente nos obliga a ofrecer al propietario esta posibilidad.

Con esta modalidad, ambas partes salen ganando. El propietario puede dejar de temer al alquilar su vivienda, y además obtendrá ventajas fiscales al ser el seguro de Alquiler un gasto deducible, hasta en el 100%, en la declaración de la renta. Y una de las mayores ventajas para el inquilino del piso alquilado es que se ahorra consignar el importe del aval bancario, que suele ser una renta equivalente a la renta de 4 meses.

Este seguro supone un gasto del orden del 5 al 10% de la cuota mensual. Como en Alquify desarrollamos verificación previa a los inquilinos y viabilidad de estos en función del piso publicado, se ha fijado un porcentaje mensual del 6%.

Cabe destacar en este punto de pago, la ventaja que se le ofrece a los inquilinos en cuento al pago de fianzas. En el caso de que el propietario haya decidido contratar con nosotros la gestión, se le ofrece al inquilino la posibilidad de pagar las fianzas en cómodas cuotas que eviten el gran desembolso que se realiza en el sistema actual el

primer mes de alquiler. Esta ventaja, atraerá a inquilinos que a su vez convencerán a sus respectivos propietarios de continuar la gestión del alquiler con Alquify.

- Servicios adicionales

Con objeto de dar más valor añadido a la aplicación, se ofrecen los servicios añadidos. Así, Alquify se convierte en una herramienta integral para todas las fases que supone el alquiler y gestión del inmueble. Estos servicios no se crean con objeto de ser un gran volumen de ingresos y no es puro core de la empresa, por lo que no serán servicios integrados verticalmente si no que se realizarán a través de empresas externas a nosotros.

Tenemos que diferenciar el primer servicio ofrecido, la “Mejora de Anuncio” que será en función de los servicios contratados para ello:

- Cálculo del mejor precio de alquiler del inmueble.
- Descripción detallada.
- Certificado energético de la vivienda.
- Ejecución de planos.
- Fotografías de alta calidad y/o visita 360°.

Esta selección de trabajos será proporcionada a nuestro partner que elaborará un presupuesto en función de la vivienda en cuestión y de la información proporcionada por el propietario de esta. Alquify cobrará al dueño del inmueble un 10% sobre ese presupuesto.

Para el resto de servicios adicionales ofrecidos durante la fase III de gestión del alquiler (mudanzas, limpiezas, pintura y reparaciones) se cerrarán planes marcos anuales revisables con empresas profesionales de las distintas ciudades en las que tendremos presencia. Los costes para propietarios y/o inquilinos en función del servicio y de la causa que haya generado la necesidad de realizada será de un fee sobre el presupuesto del partner a marcar en función de los acuerdos marcos cerrados con cada empresa.

- ❖ **Placement**

El canal será 100% online: **APP y Web**.

Técnicamente podemos diferenciarlas en base al entorno en el que se ejecutan:

- Funcionamiento de la app en sistemas operativos móviles nativos como Apple iOS, Google Android, Windows Mobile, Blackberry OS, Samsung Bada o Symbian, entre otros. Estos entornos llegan habitualmente preinstalados en los terminales.
- Funcionamiento de la aplicación en “web” móvil, dando lugar a las Aplicaciones Web o Web apps y ejecutándose desde el propio navegador del dispositivo. La ventaja de las aplicaciones “en web” es que pueden ser instaladas en distintos sistemas operativos, aunque con un menor rendimiento y menor aprovechamiento de las capacidades técnicas en determinadas situaciones

España es uno de los países líderes europeos en la penetración de smartphones. Además el perfil del usuario medio de APPs en España es una persona de 25-34 años de Madrid y Barcelona que dedica a las APPs una media de 3 horas diarias desde su Smartphone.

Por su parte las aplicaciones móviles son uno de los segmentos del marketing móvil que mayor crecimiento han experimentado en los últimos años. En España el uso de las APPs supera a la navegación móvil y supone ya el 89% del tiempo dedicado a los Smartphones.

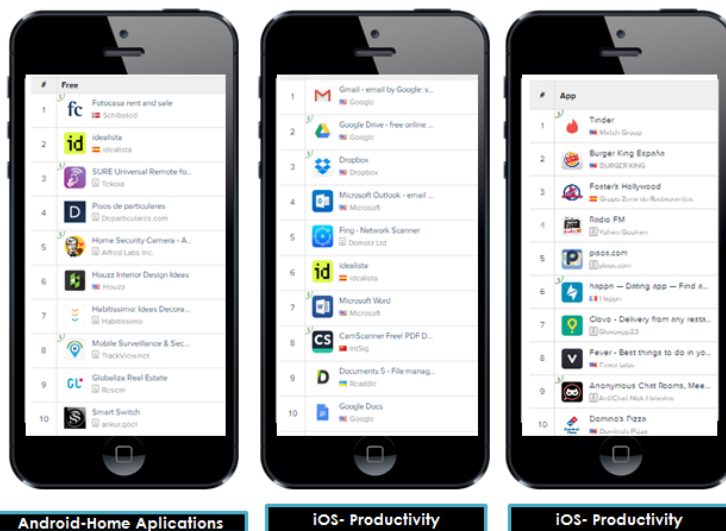
El móvil es el principal dispositivo a través del cual los españoles se conectan a internet con un 89% de usuarios y superando al ordenador como puesta de acceso favorito. Además España es el líder de consumo de dispositivos como Smartphone en relación a países como Reino Unido o Alemania.

Se trata de un consumo regular ya que casi el 80% del total población mayor de 16 años se conecta a diario.

Estas tendencias parecen incrementarse en un futuro ya que se estima que en España el tráfico a través de datos móviles se multiplicará por 7 hasta el 2020, lo que supone un incremento interanual del 46%.

- **Posicionamiento de la APP**

El mercado de las plataformas inmobiliarias es un mercado atomizado y concentrado en 3 sites líderes que concentran gran parte del tráfico web. (el Idealista, Fotocasa, y Pisos.com). Con el panorama de expansión mencionado, se espera lograr un posicionamiento que nos situé en el Top Ten de los Long Tail, es decir, a la cabeza del resto de sites del sector.



Actualmente el Long tail está conformado por de 88 sites entre los que destaca como líder Habitaclia, En alquiler y Tucasa.com con un reach entre un 3-4%.

Respecto al posicionamiento de la APP en los markets es importante remarcar que hay 4 diferentes categorías en las que podemos encontrar a nuestros competidores: Lifestyle, Productivity, Home applications y Utilities.

Esto podría entenderse como una estrategia de posicionamiento. En nuestro caso nos hemos decantado por la categoría Home Applications, reivindicándonos como una de las APP fundamental para gestión doméstica profesional.

El objetivo de un buen posicionamiento en los Markets es clave para obtener un importante volumen de descargas. Para llevar a cabo este objetivo se realizarán inversiones encaminadas a la mejora del posicionamiento ASO de nuestra APP, durante la fase de comunicación orientada al conocimiento de la misma.

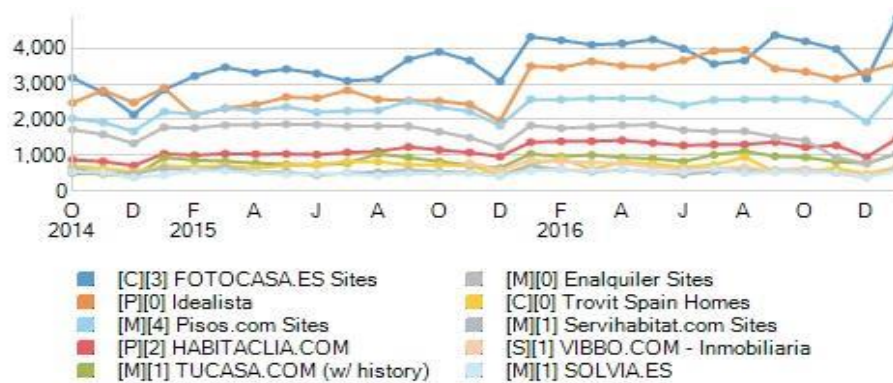
La selección de APPs se realiza principalmente via Market aunque la recomendación de amigos y las RRSS constituyen una fuente secundaria que será importante tener en cuenta.

Además del desarrollo de la APP, está previsto desarrollar también un site móvil, orientado a la generación de tráfico y dar a conocer las ventajas de la aplicación.

❖ **Promotion**

- Evaluación inicial: Plataformas digitales

El mercado del alquiler digital alcanza al 33% de la audiencia total de internet con una tendencia creciente de casi un 20% al año.



*Total Unique Visitors/Viewers (000). Fuente: comSCORE*

Plataformas como Fotocasa, idealista y pisos.com concentran los mayores alcances de la categoría real estate marcando una gran diferencia con el resto de long tail de plataformas que conforman la categoría.

Analizando la audiencia de estos sites por dispositivo se observa una tendencia creciente en mobile versus desktop debido a la adaptación de los contenidos. Actualmente un 70% de audiencia es mobile, no obstante líderes como Idealista presenta una tendencia invertida con mayor consumo desktop que mobile. Este hecho refleja que a pesar de la tendencia, el consumo desktop sigue siendo importante la la hora de buscar piso por lo que no debe obviarse el desarrollo de esta herramienta.

©2017 comScore, Inc

Media	Total Unique Visitors/Viewers (000)			% Reach		
	Total Digital Population	Desktop	Mobile	Total Digital Population	Desktop	Mobile
Total Internet : Total Audience	33.057	22.185	26.813	100,0	100,0	100,0
Real Estate	10.770	4.542	7.448	32,6	20,5	27,8
1 FOTOCASA.ES Sites	4.853	1.630	3.549	14,7	7,3	13,2
2 Idealista	3.571	2.247	1.661	10,8	10,1	6,2
3 Pisos.com Sites	2.902	995	2.070	8,8	4,5	7,7
4 HABITACLIA.COM	1.477	548	1.005	4,5	2,5	3,7
5 TUCASA.COM	1.062	326	783	3,2	1,5	2,9
6 Enalquiler Sites	1.052	653	428	3,2	2,9	1,6
7 Trovit Spain Homes	676	509	190	2,0	2,3	0,7
8 Servihabitat.com Sites	649	266	414	2,0	1,2	1,5
9 VIBBO.COM - Inmobiliaria	602	239	393	1,8	1,1	1,5
10 SOLVIA.ES	582	209	399	1,8	0,9	1,5

*Key Measures Real Estate Spain. January 2017. Fuente: comSCORE*



Tendencia similar siguen las apps de estas plataformas con el mismo liderazgo tanto en android como IOs. Fotocasa, idealista y pisos.com alcanzan los primeros puestos en las categorías en las que aparecen.

En cuanto a su disponibilidad, todas las apps son de descarga gratuita.

Este escenario muestra una gran competencia en un mercado atomizado y concentrado en grandes líderes pero con oportunidades para posicionar nuestra aplicación entre las primeras del long tail en el medio plazo y aprovechar la tendencia positiva del sector.

En cuanto a la inversión publicitaria en el sector según datos de Infoadex, durante el año 2016 la inversión del sector real estate ha crecido un 11% alcanzando casi 52 millones de € y siendo internet el medio que más crece con un 73%. Analizando la inversión por anunciantes nuevamente fotocasa, idealista y , en esta ocasión, don piso, lideran el ranking de inversión publicitaria concentrando un cuarto del total.

- Plan de acción: Comunicación

#### *Medios Propios*

Durante el periodo previo al lanzamiento desarrollaremos no sólo la aplicación sino también la web desde la que se podrá acceder a los servicios in-app y servirá para trabajar el conocimiento de los servicios ofrecidos.

Las RRSS juegan un papel fundamental ya que nos permitirán hablar a nuestros potenciales clientes de “tú a tú” e identificar audiencias relevantes siendo un medio clave para fidelizar.

Durante el primer año crearemos un perfil de anunciante en Facebook, Twiter e Instagram.

#### *Medios Ganados*

Plan de RRPP orientado a informar y captar a medios afines que utilizaremos como amplificadores de conocimiento: Bloggers, social leaders y principales grupos editoriales.

#### *Medios Pagados:*

Plan de comunicación en medios con el objetivo de generar contrataciones. Hay 2 hechos que marcan el plan de medios:

- a. La importancia de la estrategia digital que nos permitirá llegar a audiencias relevantes gracias a las segmentaciones geográficas (sólo posibles en publicidad digital)
- b. El factor imprescindible de desarrollar acciones mobile por la naturaleza de nuestro servicio desarrollado en su mayoría en app.

Para obtener este resultado trabajaremos moviendo las siguientes palancas alineados al *customer journey* de los consumidores:

Fase	Descripción	Objetivo	KPIs	Acciones
1. Conocimiento	Acciones orientadas a dar a conocer nuestra app	Alcance	Cobertura	Medios: Campañas display orientadas a alcance PR: NDP medios afines Social Media: Creación canales. Posicionamiento ASO
2. Recuerdo	Acciones orientadas a dar a conocer nuestra app	Afinidad	Ratios de afinidad	Medios: Creación de piezas audiovisuales explicando el servicio y distribución de video online en regiones más relevantes
3. Conversión	Descargas y visibilidad dentro de los markets	Visibilidad y Descargas	Tasas de conversión	Campañas orientadas a resultados en RRSS SEM y redes afines para generar base de uu
4. Fidelización	Viralización y crecimiento de fan lovers	Engagement	Tasas de interacción y WOM	PR digital: Influencers y bloggers que se conviertan en nuestros portavoces Medios: Pago en RRSS para distribuir nuestro mensaje a audiencias relevantes

## Presupuesto Marketing

Para cumplir con el objetivo de dar a conocer la App y conseguir la cuota de mercado deseada, el presupuesto en Marketing cobra especial importancia.

El presupuesto de Marketing se distribuye del siguiente modo a lo largo de los 5 primeros años.

	2018	2019	2020	2021	2022
GASTO EN MEDIOS	35.000	40.000	45.000	50.000	90.000
GASTO EN RRPP	10.000	10.000	15.000	10.000	20.000

El presupuesto está muy condicionado por las limitaciones que supone el hecho de ser una empresa de reciente creación. Por este motivo será necesario realizar una selección de los medios que permitan segmentar geográficamente como criterio principal, tratando de rentabilizar al máximo la inversión realizada durante el primer año.

Durante los años 2015 y 2016 el medio con mayor inversión publicitaria dentro del sector, fueron los diarios. En el caso de Alquify se ha descartado este medio puesto que los diarios de mayor audiencia son nacionales y no permiten optimizar la inversión para la segmentación geográfica (Madrid y Barcelona) que buscamos los primeros años.

GASTO EN PUBLICIDAD SECTOR INMOBILIARIO (distribución por medios)	PRESUPUESTO (2015)	PRESUPUESTO (2016)
1 DIARIOS	31.182.484	28.654.265
2 INTERNET	6.074.132	10.530.822
3 EXTERIOR	2.901.306	4.349.517
4 TELEVISION	3.481.306	3.710.814
5 RADIO	2.681.164	4.036.489
6 REVISTAS	518.325	460.980
7 SUPLEM. Y DOMINICALES	112.297	188.187
8 CINE	23.797	18.032

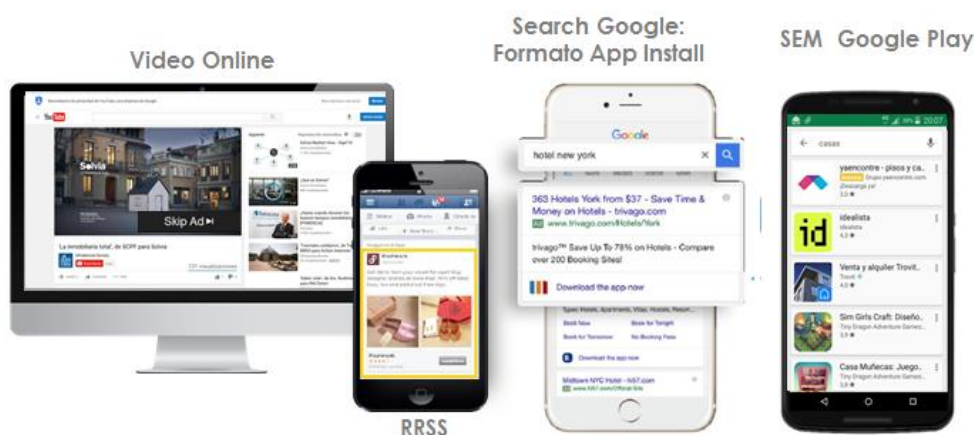
Fte. Infoadex

La estrategia de medios estará en consecuencia centrada en Internet y Exterior, reforzada con acciones de RRPP.

A continuación se muestra la planificación publicitaria para el primer año,

	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
INTERNET	8.000	1.000	1.000	5.000	1.000	1.000	3.000	20.000
EXTERIOR	7.500			7.500				15.000
RRPP	1.429	1.429	1.429	1.429	1.429	1.429	1.429	10.000
<b>TOTAL</b>	<b>16.929</b>	<b>2.429</b>	<b>2.429</b>	<b>13.929</b>	<b>2.429</b>	<b>2.429</b>	<b>4.429</b>	<b>45.000</b>

La planificación anual presenta 3 hitos de inversión, el lanzamiento de la App en junio, coincidiendo prácticamente con la actividad comercial de Alquify, y los meses de septiembre y diciembre. Estas dos últimas campañas en línea con la estacionalidad que presenta el mercado del alquiler y orientadas a los incrementos de demanda que se dan con la reactivación laboral tras las vacaciones de verano y navidad.



### Plan de Comunicación. Calendario

A continuación se detalla el desglose de costes y resultados de cada una de las fases y tácticas a lo largo de los meses de campaña:

		Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Conocimiento	Medios: Display/RichMedia+Estandar/Medios afines/CPM	3.000 €						
	Impresiones	600.000						
	Medios: Autobuses MAD y BCN/ Coste Fijo	7.500 €			7.500 €			
	Impactos	50.000			50.000			
	PR: NDP medios afines (Fee Agencia PR)	476 €	476 €	476 €	476 €	476 €	476 €	476 €
	Menciones	20 menciones			10 menciones			5 menciones
Recuerdo	Social Media: Creación canales (Fee Agencia PR)	476 €	476 €	476 €	476 €	476 €	476 €	476 €
	Evolucion Comunidad	100	125	156	195	244	305	381
	Medios: Online Video/ Youtube,Atres,MiTele,Facebook, Instagram	3.000 €			3.000 €			
Conversión	Ads/CPV&CPM							
	Visualizaciones	150.000			150.000			
Fidelización	Medios: SEM, Facebook e Instagram App Instal/CPC	1.000 €	1.000 €	1.000 €	1.000 €	1.000 €	1.000 €	1.000 €
	Descargas	1.111	1.111	1.111	1.111	1.111	1.111	1.111
	PR Digital: Bloggers y Social Leaders (Fee Agencia PR)	476 €	476 €	476 €	476 €	476 €	476 €	476 €
Fidelización	Menciones	10 menciones			5 menciones			3 menciones
	Facebook, Instagram Ads/CPE	1.000 €			1.000 €			2.000 €
	Engagements	3.333			3.333			6.667

## KPI'S

Para comprobar, controlar y hacer un seguimiento de la implantación del plan de marketing del producto se han definido unos KPI's mínimos para detectar posibles desviaciones y actuar en consecuencia.

- **Objetivo de ventas anuales** → Aumento de la rentabilidad

Fijamos un incremento de la rentabilidad de x% anual. Este indicador se medirá de forma anual calculando el margen bruto sobre las ventas con la siguiente expresión:

$$Mb = \frac{\text{Ventas} - \text{CMV}}{\text{Ventas}}$$

Siendo CMV los costes necesarios

- **Aumento del porcentaje de mercado (Market share)** → Crecimiento de las ventas

Se fija un objetivo de aumento del x% de aumento de ventas anual. Para calcular este indicador se utilizará la siguiente expresión:

$$\text{Participación de Mercado en Ventas (\%)} = \frac{\text{Total ventas de la empresa en €}}{\text{Total ventas del mercado en €}}$$

Este indicador se fija para los seis primeros años, ya que debido a la estrategia de crecimiento se espera un gran crecimiento de las ventas, a partir del sexto año se revisará el indicador.

- **Aumento del porcentaje de mercado (Market share)**

Otro de los indicadores que vamos a fijar para poder controlar si la ejecución del plan de marketing se está llevando a cabo según lo establecido es el aumento de clientes fidelizados por año, para este indicador vamos a fijar un aumento anual del x% midiéndole de la forma siguiente:

$$\text{Participación de Mercado en Unidades (\%)} = \frac{\text{Total unidades vendidas por la empresa}}{\text{Total unidades vendidas por el mercado}}$$

Este indicador es de gran importancia ya que nos dará la información de cuál es el perfil de cliente que está percibiendo nuestra propuesta de valor y poder así definir nuevas acciones que vayan enfocados a satisfacer las necesidades de este tipo de cliente.

# Plan de Operaciones

## Introducción y visión general

El Plan de Operaciones describe todos los elementos (procesos, actividades, recursos materiales, recursos humanos, etc.) relacionados con la manera en que la empresa va a crear y comercializar sus productos y prestar sus servicios, de manera que estos aportan valor al cliente.

A la hora de comprender el plan de Operaciones, es necesario considerar que Alquify es fundamentalmente una plataforma tecnológica y que en muchas ocasiones, por la propia naturaleza de la prestación de servicios digitales, los procesos no estarán ligados a recursos materiales. Esto es, el proceso productivo no está enfocado en la adquisición, transformación, distribución y comercialización de bienes.

En esta línea, se ha desarrollado un mapa de procesos los cuales incluyen una serie de actividades, necesidades de recursos materiales y humanos que son los necesarios para hacer llegar al cliente la propuesta de valor de la Plataforma.

De esta manera, se describirán los siguientes procesos:

- **Diseño y Construcción de Producto:** Proceso de diseño y conceptualización de la plataforma, desarrollo tecnológico y puesta en marcha.
- **Prestación de Servicios:**
  - **Servicios de Proceso de Alquiler:** Todas las actividades y recursos requeridos para que los procesos de macheo de Propietarios, Inmuebles e Inquilinos se realicen de manera correcta, desde el registro de los perfiles y las propiedades, hasta la firma del contrato y depósito de la fianza en las distintas modalidades contempladas.
  - **Servicios de Gestión del Alquiler:** Actividades ligadas al ciclo de vida del alquiler, tanto en su vertiente económica (gestión de cobro y pago), como en su vertiente operativa (Gestión de suministros, mantenimiento del inmueble, limpieza, reparaciones...)
- **Mantenimiento y Administración de la Plataforma:** Procesos de administración de la plataforma (ej: corrección de datos) y desarrollos de SW evolutivos (mejoras, correctivos (solución de errores) y normativos (adaptación de cambios legislativos que afecten a la plataforma, los usuarios o los datos almacenados).
- **Gestión de la Infraestructura:** Procesos en torno a la infraestructura física de la compañía (oficina y otros) y Tecnológica (HW sobre el que se ejecuta el SW de la plataforma).
- **Promoción y Lanzamiento:** Procesos ligados a la comunicación y promoción de Alquify, poniendo especial foco en su fase de lanzamiento.
- **Soporte a usuarios / clientes:** Procesos de soporte funcional, técnico y gestión de reclamaciones de cliente a través de diferentes canales.
- **Gestión de la Calidad:** Procesos ligados del producto y del servicio.

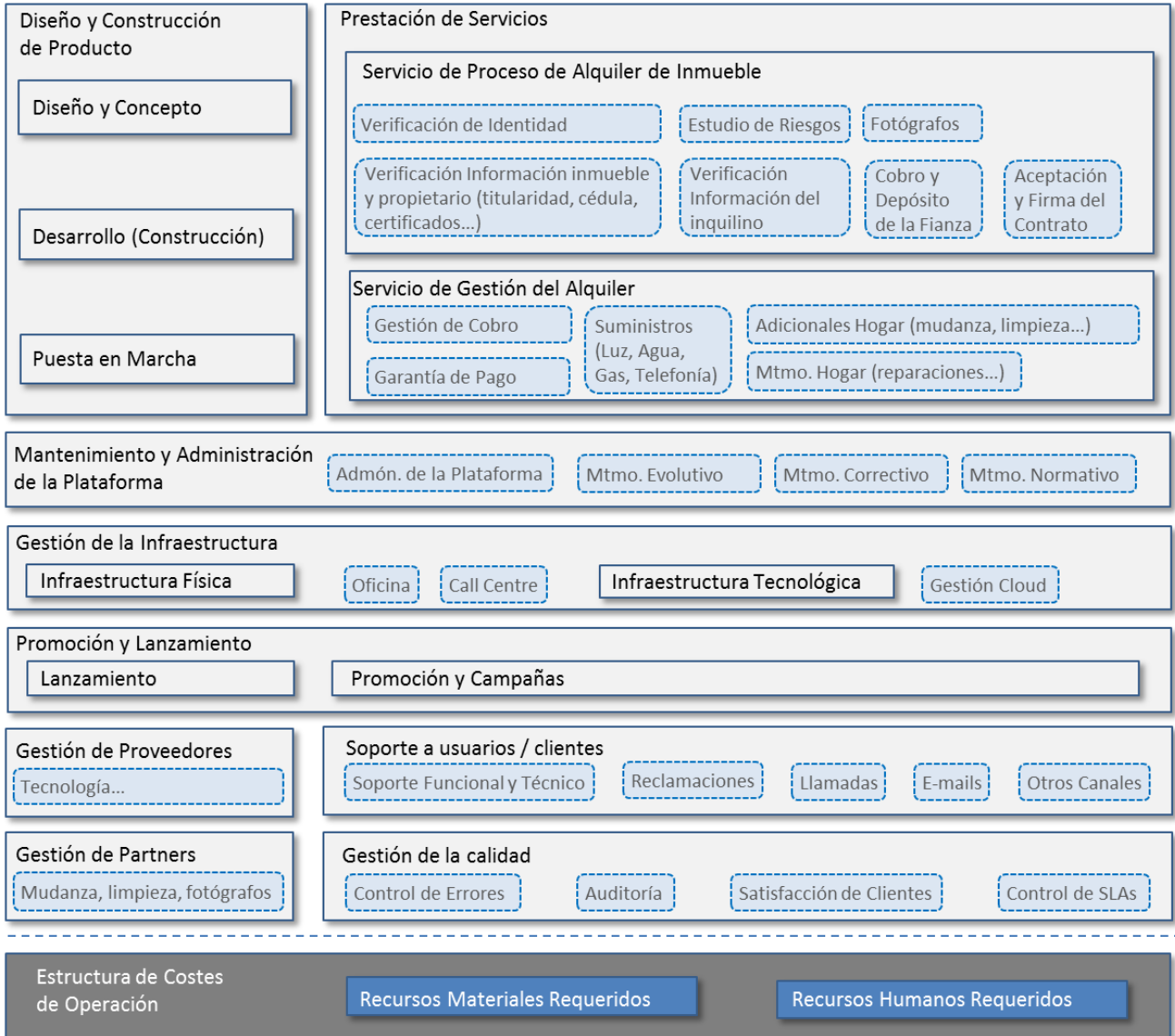
Adicionalmente, se identifican otros procesos relevantes:

- **Gestión de Proveedores** (Tecnológicos de desarrollo; Gestión de Infraestructuras; Pasarela de Pagos y Gestión de Cobro a clientes...)
- **Gestión de Partners** (Fotógrafos, Pintores, Fontaneros, Limpieza...)

Así como se detallan los Costes de Operación en base a los Recursos requeridos, tanto materiales como humano, según los escenarios de volumen planteados.

Dada la componente eminentemente técnica de gran parte de los procesos derivada de la naturaleza tecnológica de la plataforma, los aspectos de detalle relativos al Diseño,

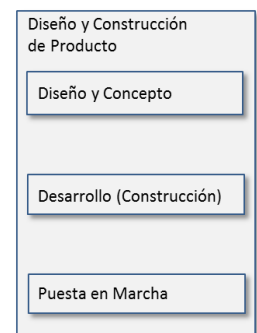
Desarrollo y Mantenimiento de la solución, así como la funcionalidad prevista y arquitectura e infraestructura tecnológica, se detallan en el Plan específico de Tecnología. Además, en el Anexo V, se pueden consultar las especificaciones técnicas necesarias para la creación de la app.



## Mapa de Procesos

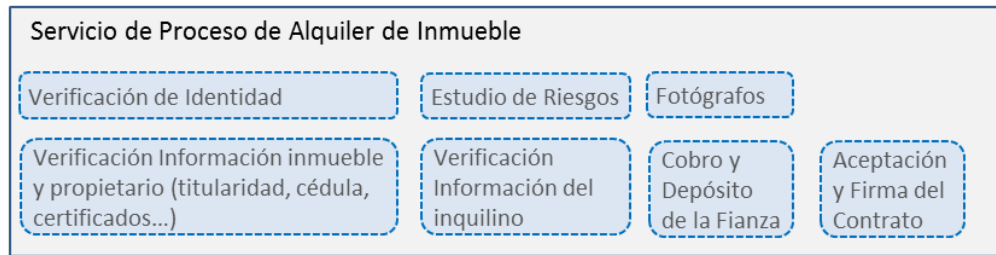
### a. Diseño y Construcción de Producto:

Comprende las tareas de diseño y conceptualización de la Plataforma, así como el desarrollo tecnológico de todos sus componentes (Plataforma, Sistema de Administración, aplicaciones web y móvil para clientes) y su Puesta en Marcha. El detalle del diseño y construcción de la Plataforma se describe en el Plan de Tecnología.



## b. Prestación de Servicios

### i. Servicio de Proceso de Alquiler



En este bloque se describen las actividades necesarias para prestar uno de los servicios core de Alquify, que es el proceso de alquiler de un inmueble. En esta sección se pasa a describir únicamente los recursos materiales y humanos requeridos para llevar a cabo las operaciones, ya que el detalle funcional y técnico de la plataforma y su sistema de Administración, así como de las aplicaciones (web y móvil) que los usuarios utilizan para interactuar con el sistema, se describe en el Plan de Tecnología.

Actividades:

- **SPA.A1. Verificación de la Identidad:**

Tras el registro del propietario e inquilino y en base a la información y documentación aportada se permitirá comprobar bajo solicitud que la identidad del registrado es correcta y que es quien dicen ser, mediante la captura del DNI y un Selfie. Si la persona incluye perfiles de redes sociales, se verificará que estos son perfiles reales y la calidad de los mismos.

- **SPA.A2. Verificación información inmueble y propietario**

Para garantizar la calidad de la plataforma, antes de formalizar un alquiler, se realizarán una serie de verificaciones sobre el inmueble y el propietario.

- Titularidad de la persona que quiere realizar el alquiler del inmueble es en realidad su propietario, solicitando por ejemplo una nota simple en el registro de la propiedad.
- Cédula de habitabilidad vigente (Ley 18/2007).
- Certificado de eficiencia energética.
- Calidad de las Imágenes del inmueble.

- **SPA.A3. Verificación de datos del inquilino**

Para garantizar la calidad del servicio prestado, antes de formalizar un alquiler, se realizarán una serie de verificaciones sobre el inquilino y su documentación aportada. En el caso de que el alquiler se garantice por parte de Alquify, este paso se realizará en cualquier caso y es requisito para el “Estudio de Riesgos”.

- **SPA.A4. Estudio de Riesgos**

En los casos en los que el propietario del inmueble solicite que Alquify garantice el pago del alquiler tras la formalización del contrato, se realizarán procesos de análisis de riesgos del inquilino. Estos procesos se basan en un análisis de la

documentación presentada por el inquilino (nóminas, etc.), de la información de las redes sociales conectadas, así como de la información de bureaus de riesgos (Experian, ASNEF) y otros ficheros de morosos. El resultado de este proceso es obtener el nivel de riesgo que tiene un potencial inquilino en base a su información y a la cuota del inmueble que desee alquilar, de manera que se decida si se puede garantizar el pago y a qué coste.

- **SPA.A5. Mejora de perfil de Inmueble**

El propietario puede solicitar a Alquify un servicio a través del que Alquify dé de alta o mejore el perfil de su inmueble. Esto incluye tanto tareas de Back-office de asesoramiento, redacción del perfil, cálculo de la renta óptima según las características del inmueble, como tareas realizadas por terceros como la realización de fotografías profesionales de alta calidad.

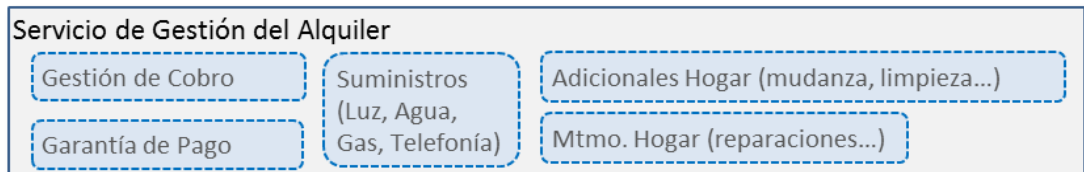
- **SPA.A6. Cobro de la fianza y depósito de la misma:**

En el cierre del proceso del alquiler se cobra la fianza de la cuenta del inquilino y se ingresa en el organismo correspondiente (según Decreto 181/1996), para lo que se dispone de un 1 mes.

- **SPA.A7. Aceptación y Firma del contrato:**

Alquify busca la máxima automatización de los procesos, por lo que para la formalización del proceso de aceptación y firma del contrato se pondrá a disposición de los usuarios una herramienta para la realización de la firma digital del contrato, que se mantendrá almacenado en la plataforma asociada a los perfiles del inquilino y el propietario.

## ii. Servicio de Gestión del Alquiler



Actividades:

- **SGA.A1. Gestión de Cobro**

Llegada la fecha de cobro al cliente se lanzará el recibo (Adeudo Directo) para su cobro. En los casos en los que el cliente no tenga fondos suficientes para hacer frente al pago, se requerirá un tratamiento manual por parte del equipo de operaciones de Alquify.

- **SGA.A2. Gestión y Garantía de Pago**

La plataforma realiza el pago automático una vez se ha realizado el cobro al cliente. En los casos en los que se produce un fallo en el cobro por falta de fondos del inquilino, el equipo de operaciones de Alquify realizará las gestiones necesarias para llevar a cabo del pago del alquiler al propietario, así como el resto de acciones



necesarias con respecto a este hecho incluyendo informar al propietario sobre este hecho y dado el caso, activar el uso el seguro de impago y otras acciones legales.

- **SGA.A3. Suministros**

Tras la formalización del alquiler, Alquify ofrece al propietario e inquilino realizar el cambio de titularidad de los suministros (agua, luz, gas) al nuevo inquilino. Estos cambios requieren en determinadas ocasiones la intervención del equipo de operaciones para realizar los trámites.

- **SGA.A4. Servicios Adicionales del Hogar**

Alquify dispone de una red de partners para la provisión de determinados servicios. El inquilino puede solicitar los servicios de manera opcional, pasando a ser facturados en el cobro mensual del alquiler. Los servicios contemplados son los siguientes:

- Mudanza previa a entrar a vivir al nuevo piso.
- Limpieza del Hogar: Servicio puntual o periódico que el cliente solicita a través de la plataforma y es prestado por la red de partners de Alquify.

En ambos servicios, el equipo de operaciones de Alquify es el encargado de tramitar la petición.

- **SGA.A5. Mantenimiento del Hogar (reparaciones, etc.)**

Alquify provee un frontal (web, mobile) para que los usuarios accedan a la visualización de su alquiler. El inquilino puede indicar que es necesario realizar alguna reparación en el inmueble (ej: aire acondicionado estropeado, pared desconchada, grietas, fallos en electrodomésticos...). Para la prestación del servicio, el equipo de Alquify realizará el contacto con los partners necesarios según la petición. A la hora de activar el servicio y determinar el pagador del mismo, se le preguntará al inquilino por la responsabilidad de la reparación. Si es del inquilino, se procede a prestar el servicio. En cambio, si es del propietario, éste debe aprobar la petición. Si el propietario no accede a la prestación del servicio de manera automática, el equipo de operaciones mediará en la disputa, verificando los términos del acuerdo contractual firmado.

### c. Mantenimiento de la Plataforma (evolutivos, correctivos, normativos)



Desde el punto de vista de las operaciones, será necesario que Alquify gestione al proveedor de Tecnología para el mantenimiento de la solución tecnológica. Para ello, Alquify dispondrá de un equipo de Tecnología que tenga el control sobre el mismo a la hora de realizar peticiones de mejora o corrección y tenga visibilidad sobre los SLAs establecidos.

- **MAP.A1. Administración de la Plataforma**

Alquify dispondrá de un equipo de Operaciones que se encargará de llevar a cabo la administración de la plataforma a través del terminal para empleados. Este equipo debe realizar una serie de tareas sobre la plataforma:

- Gestión de contenidos (textos, imágenes, banners...).
- Administración de Tarifas.
- Mantenimiento de tablas maestras (calles, códigos postales, tipos de inmueble, etc.).
- Acciones manuales sobre información de propietarios, inmuebles, procesos e inquilinos, derivadas de errores o de situaciones que requieran una acción manual.
- Etc.

- **MAP.A2. Mantenimiento Evolutivo**

Desarrollos de adecuación de la plataforma tecnológica acorde al Roadmap de evolución de producto y funcionalidad que se plantee. El detalle de estos desarrollos se enmarca dentro del Plan de Tecnología.

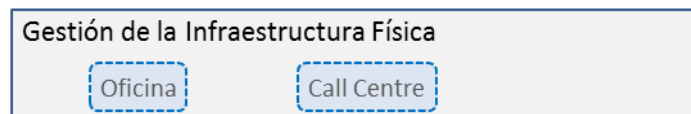
- **MAP.A3. Mantenimiento Correctivo**

Desarrollos de corrección de errores sobre la plataforma tecnológica derivados de fallos denunciados por usuarios o detectado por el equipo de Alquify o terceros. El detalle de estos desarrollos se enmarca dentro del Plan de Tecnología.

- **MAP.A4. Mantenimiento Normativo**

Desarrollos de adecuación de la plataforma tecnológica para dar cobertura al marco normativo y legislativo correspondiente. El detalle de estos desarrollos se enmarca dentro del Plan de Tecnología.

#### d. Gestión de la Infraestructura Física



- **GIF.A1. Oficina**

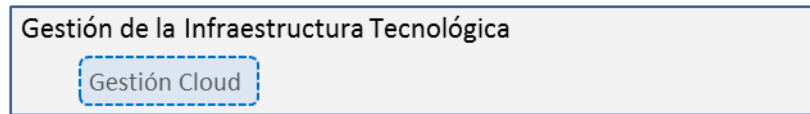
Alquify dispondrá de una oficina para el equipo de la compañía, así como para el almacén seguro de la gestión documental en papel que se pudiera requerir y la gestión física de copias llaves (24x7) para los clientes que así lo deseen. La oficina se mantendrá en régimen de alquiler y tendrá capacidad inicialmente para 10 puestos de trabajo.

- **GIF.A2. Call Centre**

En la oficina de la compañía, se dispondrá de una serie de puestos reservados para el Call Centre en horario de oficina para la atención de clientes y usuarios potenciales que llamen para consultas técnicas o funcionales, quejas, o reclamaciones. Este call centre requiere de una serie de líneas de telefonía, para lo que se habilitará un número de teléfono nacional de contacto. Para un número

reducido de usuarios, será el propio departamento de operaciones el encargado de realizar este tratamiento.

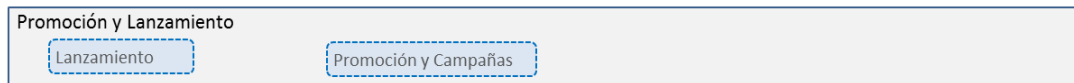
#### e. Gestión de la Infraestructura Tecnológica



- **GIT.A1. Gestión de la Infraestructura Cloud**

Tal como se detalla en el plan de Tecnología, la plataforma se sostendrá sobre un entorno Cloud. El equipo de Tecnología, en constante contacto con el proveedor del desarrollo de la solución tecnológica realizará la gestión de la infraestructura (disponibilidad, consumo, etc.). Esta gestión se realizará con especial hincapié en el consumo de recursos (computación, tráfico y almacenamiento) según el número de usuarios de la plataforma.

#### f. Promoción y Lanzamiento



- **PyL.A1. Lanzamiento** (*Ver Plan de marketing*)

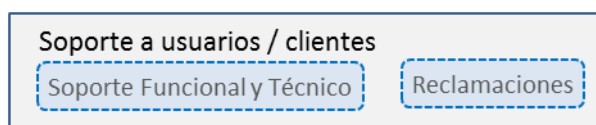
El lanzamiento de la plataforma va a requerir la realización de una serie de actividades de promoción con una intensidad mayor a la que se necesitará durante la vida de la misma.

Se realizarán acciones de captación a través de redes personales para tener una base de inmuebles suficiente y conseguir que la plataforma tenga algunos inmuebles dados de alta.

- **PyL.A1. Promoción y Campañas** (*Ver Plan de marketing*)

#### g. Soporte a usuarios / clientes

Incluye las actividades de Soporte Funcional, Técnico y Reclamaciones a través de diferentes canales.



- **SU.A1. Soporte Funcional y Técnico**

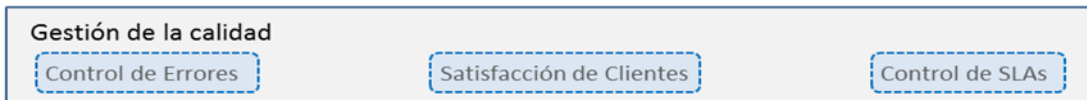
La plataforma pondrá a disposición de los usuarios del servicio acceso a través de diferentes canales la posibilidad de interactuar con Alquify y transmitir dudas técnicas o sobre la funcionalidad del sistema: Teléfono, E-mail, Twitter, Facebook...

Esto requiere personal que mantenga la atención del servicio y que realice un seguimiento de las solicitudes.

- **SU.A2. Reclamaciones**

La plataforma pondrá a disposición de los usuarios la posibilidad de realizar reclamaciones y quejas por el mal funcionamiento del sistema o derivas de errores. El equipo de Operaciones dará soporte a estas reclamaciones y tomará las medidas que en cada caso correspondan, mediante el acceso a la herramienta de administración o a través de los equipos de soporte técnico.

#### h. Gestión de la Calidad (del producto y del servicio)



- **GC.A1. Control de Errores**

Se realizarán procesos de control de errores teniendo en cuenta el número e impacto de los mismos, tanto en el SW como en los procesos.

- **GC.A2. Satisfacción de Clientes**

Se realizarán encuestas a clientes y se llevará un control sobre las puntuaciones y comentarios de Alquify en los diferentes Markets de Aplicaciones y en internet. Todo ello con el objetivo de garantizar que el servicio proporcionado por la compañía y por la plataforma es satisfactorio y tiene unos estándares de calidad elevados.

- **GC.A3. Control de los SLAs**

Se mantendrá un catálogo de indicadores de servicio, tanto internos como externos, que serán controlados. Inicialmente no se dispondrá de ninguna herramienta tecnológica avanzada para llevar control del cuadro de mando.

#### i. Gestión de Proveedores

Incluye las actividades de gestión de proveedores de la compañía: Tecnológicos de desarrollo; Gestión de Infraestructuras; Pasarela de Pagos y Gestión de Cobro a clientes, Bureaus de Riesgos e información crediticia, etc.)

Gestión de Proveedores

- **GPRO. Gestión de Proveedores:**

El servicio proporcionado por Alquify requerirá de los servicios prestados por varios proveedores. Para cada uno de estos proveedores se requiere realizar una serie de trabajos que serán ejecutados por diferentes equipos de la compañía:

- Gestión contractual
- Realización de nuevas peticiones y control de entregas
- Control de servicio en base a indicadores y SLAs.
- Control de pagos en base a los trabajos realizados y servicios prestados.

Proveedores:

○ **Tecnológicos**

La plataforma será desarrollada por proveedores controlados por una pequeña capa de equipo de gestión con visión producto. Se requerirá una gestión contractual del proveedor, así como una serie de SLAs e hitos de pago según los trabajos acordados y realizados.

○ **Infraestructura Tecnológica**

La infraestructura tecnológica será gestionada por un tercero, se requiere un gestión contractual y un control del proveedor en base a SLAs. Se controlarán los trabajos realizado y servicios prestados para realizar la el pago de los mismos.

○ **Pasarela de Pagos y Sistema de Gestión de Cobro a Clientes**

El cobro a clientes se realizará mediante los servicios provistos por un proveedor de servicios de pago que proporcione funcionalidad de pasarela de pagos y de gestión de cobros mediante domiciliación bancaria.

○ **Bureaus de Riesgos e Información Crediticia.**

El análisis de la información de riesgos de los clientes que condicionará que se garantice o no el pago y el coste de dicha gestión se realizará a través de un proveedor especializado de información de riesgos.

○ **Relación con la compañía aseguradora**

La gestión de la compañía aseguradora se realiza en varias fases. Por un lado, comienza cerrando el contrato marco para la póliza. Posteriormente, se van incluyendo inquilinos en la misma y llegado el caso, se solicita la ejecución del pago del alquiler para cubrir el impago del inquilino.

**j. Gestión de Partners**

Gestión de Partners

• **GPAR.A1. Gestión de Partners:**

La plataforma ofrece una serie de servicios de valor añadido adicionales a la búsqueda de inmueble / inquilino y a la gestión del alquiler. Estos servicios (fotógrafos, pintores, fontaneros, limpiadores, servicios de mantenimiento...) son realizados por partners y se contratan y cobran a través de la plataforma. La relación con estos partners requiere un on-boarding inicial y posteriormente una gestión de la solicitud, prestación y pago de los servicios.

## Costes de Operación

Los costes de operación se basan en los recursos requeridos, tanto Materiales (oficina en alquiler, mobiliario y materila fungible, material ofimático, número de teléfono para call center e infreestructura cloud con acho de banda y almacenamietno suficiente) como Humanos, según los escenarios de volumen planteados. Los recursos humanos se especifican en el Plan de Recursos Humanos de forma detallada y el coste asociado a estos y a los materiales se muestra en el Plan Financiero del presente documento.

# Plan Tecnológico

## Esquema de funcionamiento

Alquify es una plataforma web que recoge información de dos grupos de usuarios (inquilinos y propietarios) y realiza el enlace entre ellos a través de un algoritmo.

A continuación se describen las principales funcionalidades de la plataforma:

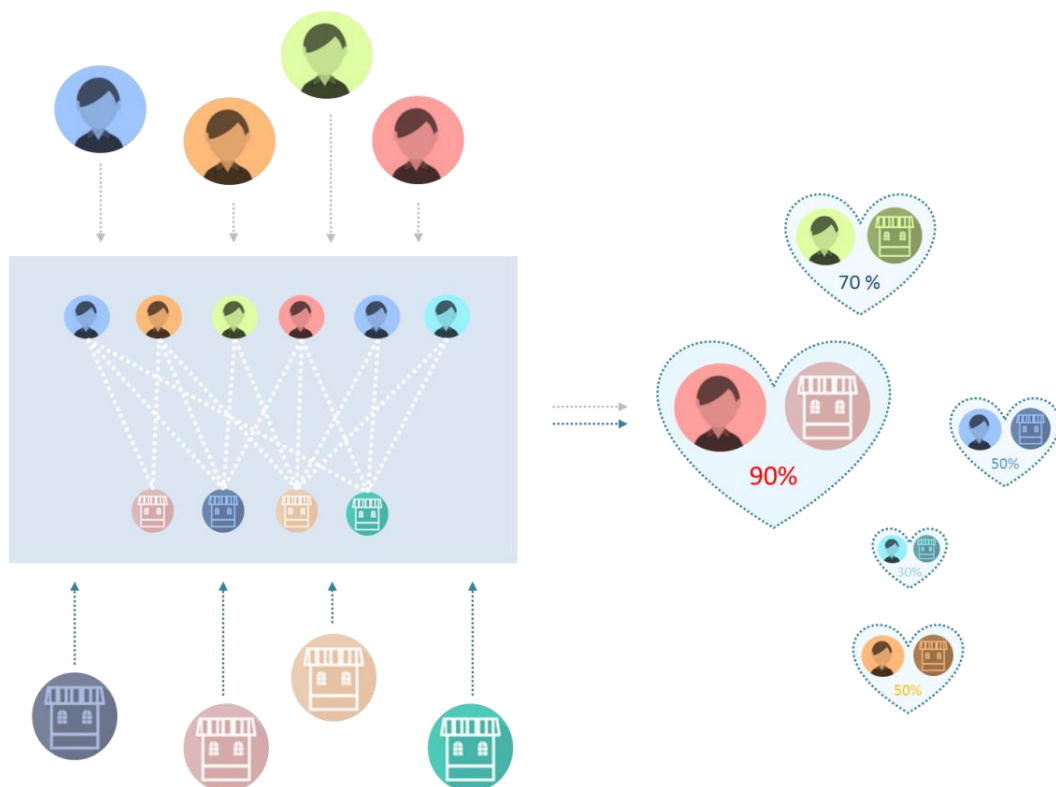
### a. Fase 1a: Selección

Al crear el perfil de inquilino los usuarios rellenan la información más relevante de su perfil como ingresos, tipo de empleo, intereses, estado civil, etc.

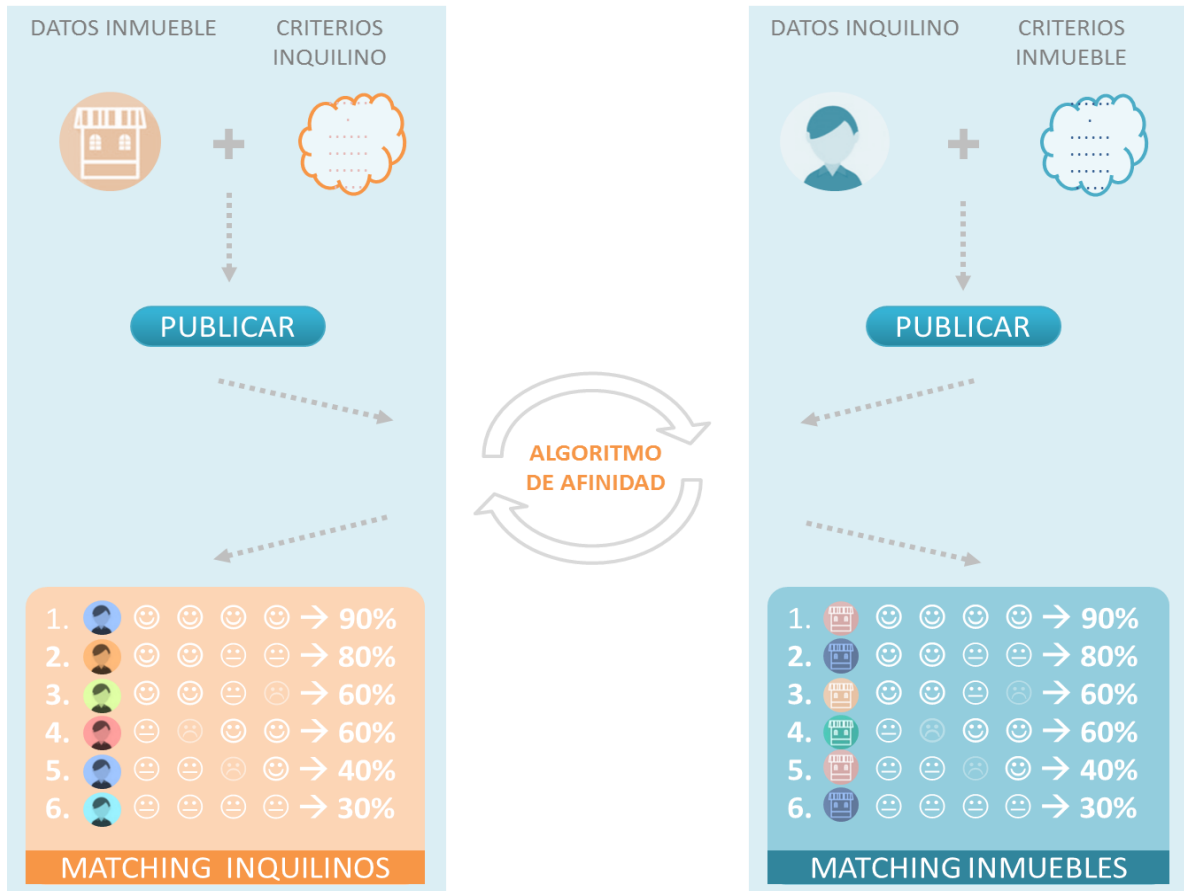
Además de la información de su perfil los usuarios completan un registro de preferencias describiendo el inmueble objeto de su búsqueda, clasificando las diferentes características en función de su prioridad.

De la misma manera los propietarios de inmuebles ingresan los datos de sus propiedades y rellenan un registro de preferencias sobre el inquilino.

En base a la información registrada y los criterios de cada usuario, el algoritmo de Alquify ejecuta un proceso de matching. La ponderación de los criterios de los dos grupos de usuarios ayuda a afinar la clasificación.



A través del algoritmo cada parte recibe un listado de candidatos que mejor se ajustan a sus preferencias y que puede ser modificado manualmente según las preferencias de los usuarios.



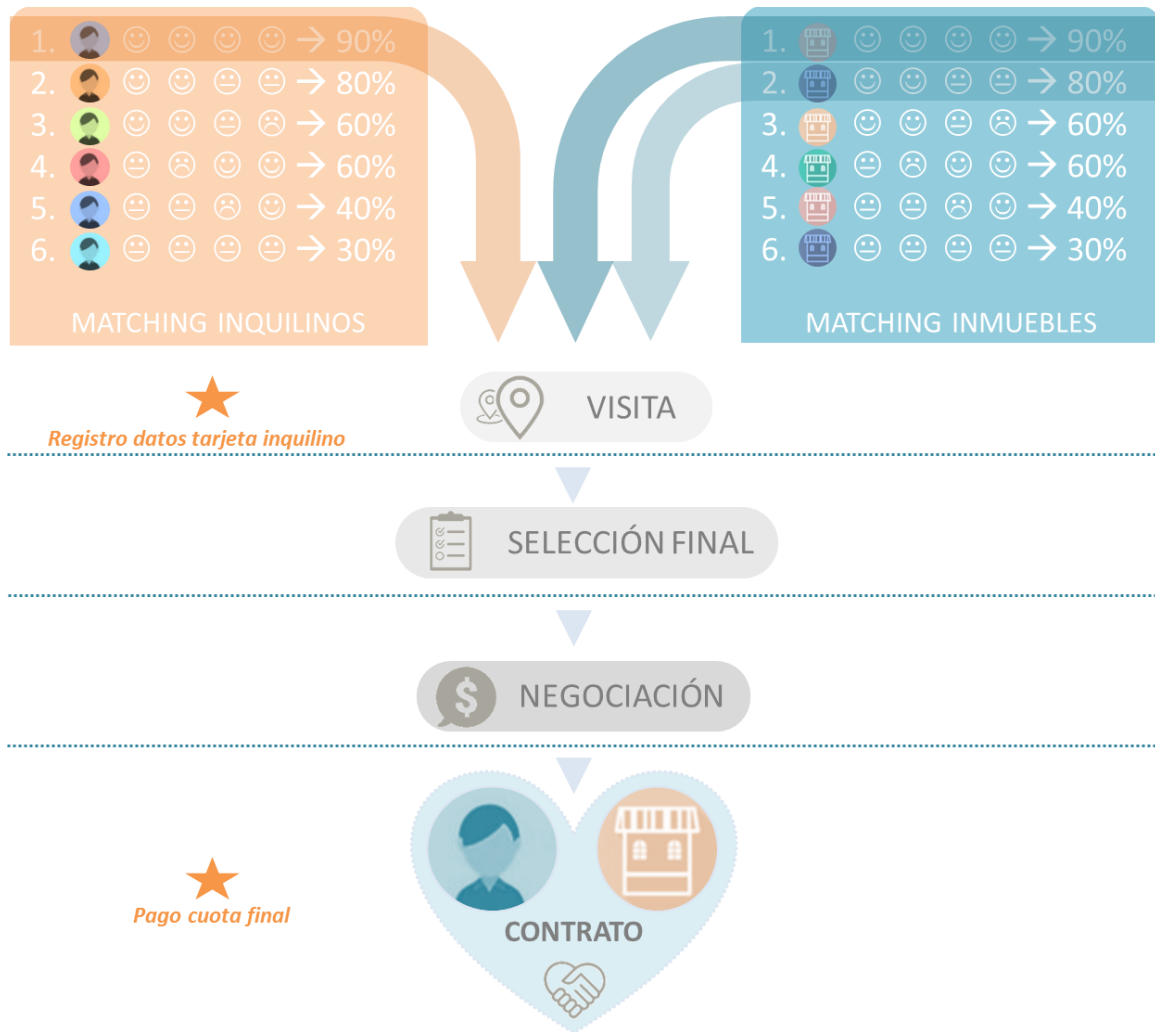
Una vez confirmado el interés de ambas partes Alquify les permite convocar una visita del inmueble a través de un calendario compartido.

**b. Fase1b: Negociación y contratación**

Tras la visita el propietario puede realizar un último filtro en el listado de potenciales inquilinos descartando aquellos que menos se ajustan a sus criterios o incorporando otros que considere más apropiado.

Por otra parte los inquilinos pueden confirmar su interés en seguir participando en el proceso de selección y entrar en la última negociación con el propietario.

El proceso de negociación se realiza 100% a través de la plataforma de Alquify, pudiendo los inquilinos ofrecer más información sobre su perfil o mejorar su oferta económica. Por su parte el propietario puede plantear el contrato del alquiler y negociar las condiciones contractuales a través de Alquify.



### c. Fase 2: Gestión del alquiler

Una vez cerrado el contrato, Alquify ofrece a ambas partes el servicio de gestión del alquiler proporcionando al propietario una cobertura de eventuales impagos y al inquilino atención y asistencia de mantenimiento además de hacer de intermediario en el pago del alquiler.

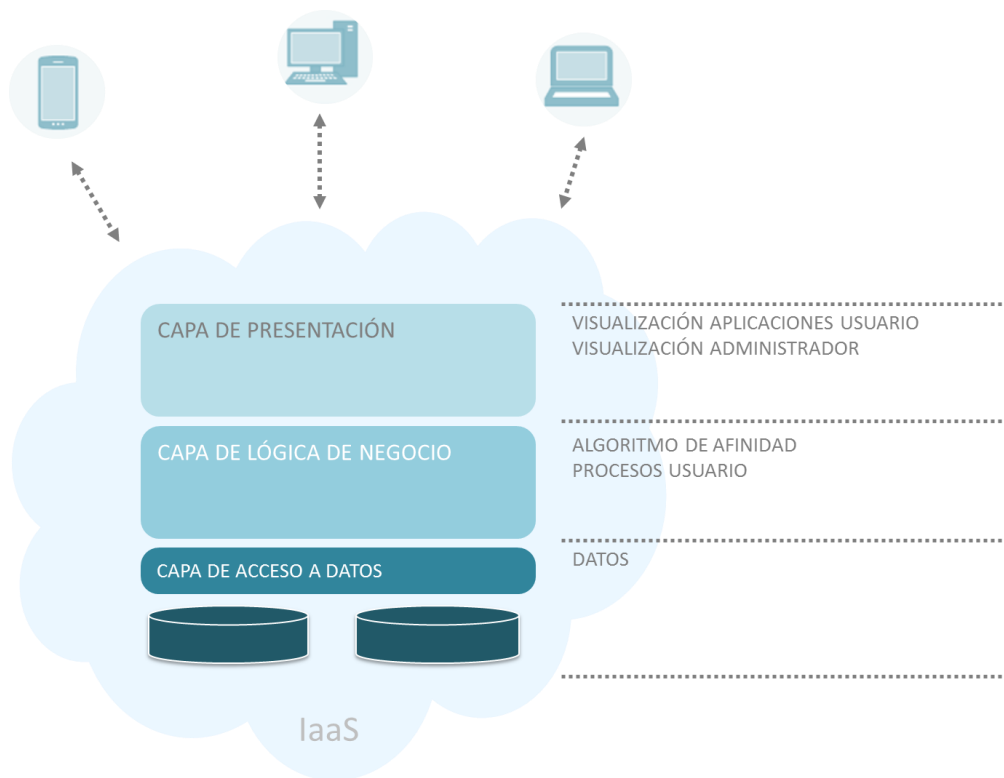




A través de una base de datos de potenciales partners y proveedores externos, el equipo de Alquify que recibe las solicitudes de los usuarios, analiza las necesidades de los mismos y gestiona los servicios solicitados acorde las condiciones del contrato y manteniendo el contacto con ambas partes en todo momento.

## Infraestructura

Se plantea el desarrollo de una plataforma web mediante software desplegado en una estructura *cloud*. El siguiente esquema identifica los principales componentes de la plataforma y su estructura.



### a. Capa de presentación

- i. Aplicación Móvil (para Android e IOS)
- ii. Aplicación Web
- iii. Interfaz de Administrador
  - Para los empleados de Alquify
  - Para modificaciones y mantenimiento del software de la plataforma
  - Para empresas colaboradoras

### b. Capa de lógica de negocio

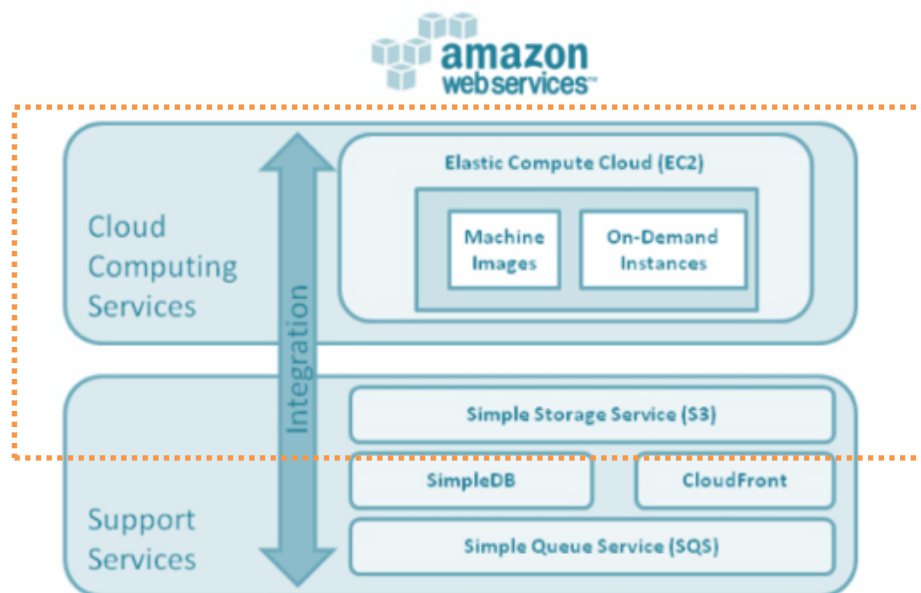
- i. Algoritmo de afinidad
- ii. Procesos de usuario
  - Registro de usuarios/inquilinos
  - Procesos de búsqueda
  - Procesos de negociación
  - Procesos de gestión del alquiler
  - Otros procesos

### c. Capa de almacenamiento de datos

Se plantea el uso de servicios cloud tipo IaaS (Infrastructure as a service) en el cual la empresa proveedora de tecnologías de información y comunicación se ocupa del servicio de mantenimiento, de la operación diaria y del soporte del software.

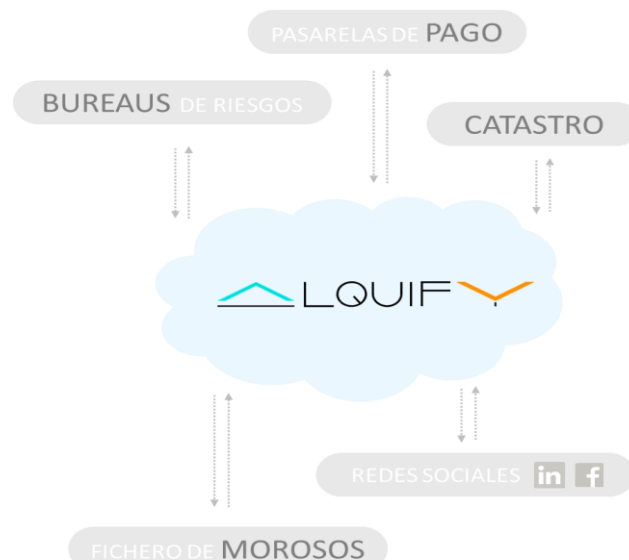
Ejemplos de empresas proveedoras de este tipos de servicios son AWS (EC2+S3), Azure, Google Cloud Platform, IBM Cloud entre otras.

Se estima que el coste mensual correspondiente a estos servicios seria de aproximadamente 1000€ - 1300€ en función del volumen de datos y servicios requeridos.



### Interconexiones externas

El funcionamiento de Alquify requiere la integración de algunas aplicaciones o APIs externas. A continuación se detallan los principales servicios que la plataforma Alquify integrará.



#### d. Pasarela de pagos

Para la realización de pagos a través d Alquify es necesaria la integración de una pasarela de pagos que puede ser gestionada por alguno de los siguientes proveedores:



Pagos con tarjeta  
1,80% - 1,50%  
por transacción



Domiciación de pagos



Domiciliación de pagos

#### e. Bureaus de riesgos

Para poder ofrecer una garantía sobre el pago del alquiler Alquify colaborará con empresas de servicios de evaluación de riesgos como Experian.

Los datos de los usuarios y los análisis elaborados por la empresa colaboradora se gestionarán y guardarán en la plataforma y serán usados para la determinación del nivel de riesgo para la contratación de los seguros de impago.

#### f. Catastro

Sería necesaria la integración de un acceso directo a la base de datos de la Dirección General del Catastro para las consultas y comprobaciones de la propiedad de los inmuebles.

#### g. Listado de Morosos

Para la comprobación de los datos de los usuarios se dispondrá de acceso directo a los siguientes ficheros de morosos.



#### h. Redes sociales

En el proceso de búsqueda y selección de inquilinos sería necesaria la integración de redes sociales como LinkedIn y Facebook.

Por una parte se permitiría el acceso de los usuarios mediante sus cuentas en Facebook o LinkedIn como opción de autenticación.

Por otra parte, en caso de compartir su perfil de usuario con los propietarios el último podrá visualizar el perfil del inquilino a través de la plataforma de Alquify.

## Planificación

El desarrollo de la aplicación tecnológica se divide en dos principales fases con el objetivo de reducir la inversión inicial y de permitir un lanzamiento rápido de la aplicación en el mercado.

La primera fase de desarrollo habilitará todas las funcionalidades a nivel de usuario pero sin la completa automatización de estas a nivel de software, dado que en los primeros meses del lanzamiento de Alquify se prevé un volumen más reducido de ventas que permitiría la gestión semi-manual de los diferentes servicios ofertados.

Durante la segunda fase, prevista para el segundo año de lanzamiento, se prevé el desarrollo del funcionamiento completamente automatizado de todos los servicios de la aplicación correspondiente al mayor volumen de ventas y la necesidad de una operativa más rápida.

Una vez terminado el desarrollo de las funcionalidades básicas de la aplicación no serían necesarias más inversiones en software hasta el año 4 y 5 cuando, debido al lanzamiento previsto en otros países, se prevé la adaptación del software correspondiente.

- **Fase 1 (año 1)**

- i. Conceptualización

Durante esta fase se profundizará en el análisis de necesidades de la aplicación partiendo del prototipo y la descripción de funcionamiento de la misma.

- ii. Entorno Cloud de desarrollo y pruebas

En esta fase se contratará la primera parte del entorno cloud necesario para el desarrollo del software y la ejecución de las pruebas.

Se estudiarán las diferentes opciones y se seleccionará el proveedor que mejor se adapta a las necesidades de Alquify.

- iii. Desarrollo

Una vez definido el concepto de la aplicación se procederá al desarrollo del software de la primera fase.

- iv. Implementación

Una vez desarrollado el software de la aplicación este se implementará en el entorno cloud definitivo.

- v. Formación empleados

Durante la implementación del software se empezará con las primeras formaciones de los empleados de Alquify.

- vi. Entorno cloud definitivo

Para la implantación final de la plataforma se ampliará la capacidad del entorno cloud hasta las necesidades definitivas prevista para esta fase.

- vii. Puesta en funcionamiento

Finalmente se llevarán a cabo las pruebas del conjunto de aplicaciones y servicios para la puesta en funcionamiento y el lanzamiento al mercado de Alquify.

- **Fase 2 (año 2)**

- i. Entorno Cloud de desarrollo y pruebas

Se volverá a ampliar el entorno cloud con las capacidades necesarias para el desarrollo de la segunda fase.

- ii. Desarrollo

Dado que la conceptualización de la aplicación se define en la primera fase, se procederá directamente al desarrollo del software de fase 2 incluyendo todas las interfaces de la solución tecnológica de Alquify como la Plataforma back-end, las Aplicaciones móviles, la Aplicación web y la interfaz de administración

iii. Implementación

Una vez desarrollado el software de la aplicación este se implementará en el entorno Cloud definitivo.

iv. Formación empleados

Durante la implementación del software se empezará con las primeras formaciones de los empleados de Alquify.

v. Entorno Cloud definitivo

Para la implantación final de la plataforma se ampliará la capacidad del entorno Cloud hasta las necesidades definitivas prevista para esta fase.

vi. Puesta en funcionamiento

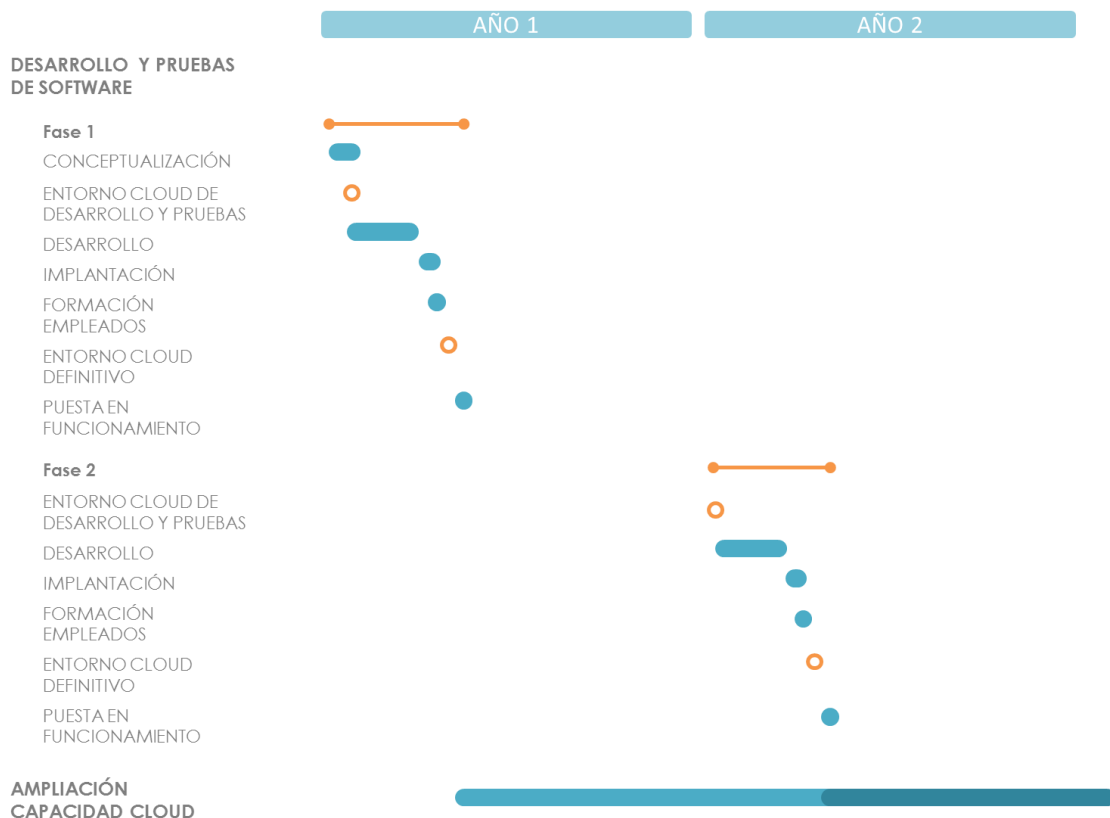
Finalmente se llevarán a cabo las pruebas del conjunto de aplicaciones y servicios para la puesta en funcionamiento y el lanzamiento al mercado de Alquify.

- **Ampliación de capacidad cloud**

El crecimiento de ventas de Alquify requerirá una mayor capacidad del entorno cloud que se irá ampliando a medida que incremente el número de usuarios, tal como se detalla a continuación.

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
CONTRATOS	165	561	2167	3861	7455
USUARIOS	852	2805	10835	19305	37275
CAPACIDAD (MB)	8520	28050	108350	193050	372750

### Diagrama de Gantt



## Gastos

### a. Gastos Capex

Las principales inversiones previstas durante los primeros años de funcionamiento de Alquify son las siguientes:

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Costes CAPEX	112.500€	81.000€	6.000€	58.000€	78.000€
Desarrollo software	112.500€	81.000€	- €	50.000€	20.000€
Equipos informáticos	- €	- €	6.000€	8.000€	8.000€

### b. Gastos Opex

Se prevén gastos operacionales correspondientes a los servicios cloud, el mantenimiento externo y los costes de personal del departamento tecnológico.

Los gastos previstos se detallan en la siguiente tabla:

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Total Costes OPEX	16.950,70 €	28.150,70 €	71.584,30 €	109.675,50 €	153.322,10 €
Servicios Cloud	1.600,00 €	12.800,00 €	14.080,00 €	15.488,00 €	17.036,80 €
Costes personal	15.350,70 €	15.350,70 €	57.504,30 €	94.187,50€	136.285,30 €

## Organización y coordinación de recursos

### a. Recursos internos

Las actividades de desarrollo del software de Alquify serán contratados a empresas externas, manteniendo dentro del personal de Alquify las funciones de supervisión, planificación y mantenimiento.

Se prevé el siguiente crecimiento del departamento tecnológico durante los primeros años de Alquify:

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Empleados dep. Tecnológico	1	1	2	3	4
Costes personal	15.350,70 €	15.350,70 €	57.504,30 €	94.187,50€	136.285,30 €

### b. Tipos de acceso para los diferentes grupos de recursos y usuarios

Se plantean los siguientes tipos de perfiles para los recursos internos y externos de Alquify:

- Administrador tecnológico - acceso para mantenimiento y actualización de SW
- Acceso empleados Alquify - acceso de lectura y de modificación de un rango limitado de datos
- Acceso colaboradores externos -acceso de lectura

# Plan de Recursos Humanos

---

## Socios

Alquify es una Sociedad Limitada en la que los 5 socios han participado de forma equitativa en el desarrollo del plan de negocio y de manera solidaria en el aporte de cantidades para la constitución de la empresa tal y como se describe en el Plan Fiscal.

Se repartirán el control de las labores operativas y de gerencia de la empresa desde su lanzamiento más con la idea de marcar y asociar responsabilidades a sus perfiles que con la intención de crear departamentos estancos, ya que el objetivo es que todos se impliquen y compartan las decisiones; de manera muy especial en la función comercial y de captación de propietarios en un comienzo.

Las funciones actuales de los socios creadores de Alquify y un perfil detallado se ha podido ver en el apartado Equipo del presente documento.

## Perfiles y competencias

Una vez realizada una reflexión estratégica sobre el negocio hemos identificado las posiciones críticas necesarias a corto y medio plazo para posteriormente definir las labores a llevar a cabo en cada puesto y su perfil de competencias.

El **perfil por competencias** está formado por las habilidades y conocimientos que se requieren para desempeñar el puesto de trabajo, así como los comportamientos y actitudes que deben tener las personas para el mejor desempeño de sus responsabilidades. Esto se traduce en los siguientes perfiles:

### RESPONSABLE COMERCIAL & MARKETING Y EXPERIENCIA DE CLIENTE

#### **Objetivos del puesto:**

- Elaborar y controlar el proceso de desarrollar la política comercial.
- Aumentar las ventas, los márgenes y la cuota de mercado.
- Optimizar los resultados.
- Desarrollo de imagen y marca.
- Establecer tendencias estratégicas.
- Mejora de la calidad de los servicios.
- Conocer y mejorar la relación con los clientes, estándar de seguimientos y control de procesos.

#### **Competencias requeridas:**

- Gestión comercial. Desarrollo de las habilidades propias de la venta, lo que implicaría un conocimiento del negocio, sus productos y servicios.
- Negociación. Capacidad para convencer sobre la eficacia y eficiencia de una idea o comportamiento y para influir sobre las actitudes y opiniones de los demás logrando identificar necesidades mutuas y beneficios para ambas partes.
- Orientación al cliente. Capacidad de dirigir toda la actividad hacia la satisfacción de las necesidades de los clientes ofreciendo, con un alto nivel de calidad, servicios y productos.

## RESPONSABLE DE TECNOLOGÍA

### **Objetivos del puesto:**

- Diseñar, desarrollar y optimizar el funcionamiento y procesos de la plataforma.
- Mantener las herramientas y las innovaciones técnicas que propone Alquify actualizadas.
- Crear, implantar y supervisar los procesos tecnológicos que intervienen en el desarrollo del proyecto.
- Supervisión de los desarrolladores de la aplicación que intervienen durante el proceso de creación y puesta en marcha. Mantener la seguridad de los códigos clave de acceso en las plataformas, gestión y control de las bases de datos de acuerdo con la LOPD.

### **Competencias requeridas:**

- Conocimientos profesionales. Conocimientos y habilidades técnicas necesarios para el óptimo desempeño del trabajo.
- Innovación. Capacidad de mejorar o crear los procesos, servicios y productos asociados al negocio para alcanzar mejoras sustanciales que incidan en los resultados.
- Orientación al logro. Capacidad para alcanzar los objetivos organizativos, enfocando y dirigiendo toda su actividad a la consecución y logro de los mismos para la obtención de los resultados esperados.

## RESPONSABLE DE ADMINISTRACIÓN Y FINANCIERO

### **Objetivos del puesto:**

- Establecer presupuestos inicial y anual.
- Gestionar la financiación y desarrollar la estrategia a seguir a medio y largo plazo.
- Organizar todos los requisitos necesarios para la puesta en funcionamiento del negocio, registro de la propiedad y licencias de apertura.
- Gestión de los recursos de la empresa, planificación estratégica a corto y largo plazo buscando alternativas de financiación, gestionando ayudas y subvenciones.
- Mantener el control de la cartera de efectos comerciales pendientes de aceptar, descontar, comprobar y conciliar los extractos de cuentas corrientes y de crédito.
- Mantener el control de los aspectos legislativos que sean de incumbencia en los ámbitos contables, fiscal o mercantil y sus modificaciones.

### **Competencias requeridas:**

- Análisis y resolución de problemas. Habilidad para captar y valorar los distintos factores que intervienen en una situación con el fin de tomar decisiones en un espacio de tiempo limitado.
- Dirección de equipos. Capacidad de fomentar relaciones, comunicación y participación a distintos niveles, trabajando para orientar y facilitar el crecimiento personal y profesional de los colaboradores así como dirigirles hacia la consecución de los objetivos empresariales.
- Tolerancia a la presión. Habilidad para desarrollar con eficacia y eficiencia el trabajo sin que en los resultados se vean afectados por la presión del entorno.



## RESPONSABLE COMUNICACIÓN Y RR.SS.

### **Objetivos del puesto:**

- Responsable de construir, gestionar y administrar la comunidad on line alrededor de nuestra marca en internet.
- Crear y mantener relaciones estables y duraderas con los clientes y clientes potenciales.
- Desarrollar la creación de contenido atractivo y de calidad, insertando artículos, contenidos patrocinados, gestionando el blog corporativo y controlando el mejor lugar/momento para su publicación e interactuando con los que accedan a ellos.
- Mantenimiento de relaciones estables y duraderas con un profundo conocimiento del público objetivo.

### **Competencias requeridas:**

- Comunicación. Habilidad para transmitir y recibir información, tanto de forma oral como escrita, de una manera clara y concisa.
- Planificación y organización. Habilidad para fijar objetivos concretos y llevarlos a cabo mediante planes de acción, para captar y establecer prioridades y diseñar las estrategias adecuada para la consecución de objetivos.
- Flexibilidad. Capacidad para asumir y valorar otros posibles enfoques y soluciones debidos a cambios que puedan surgir.

## ANALISTA, ESTRATEGA E IDEÓLOGO DE LA EMPRESA.

### **Objetivos del puesto:**

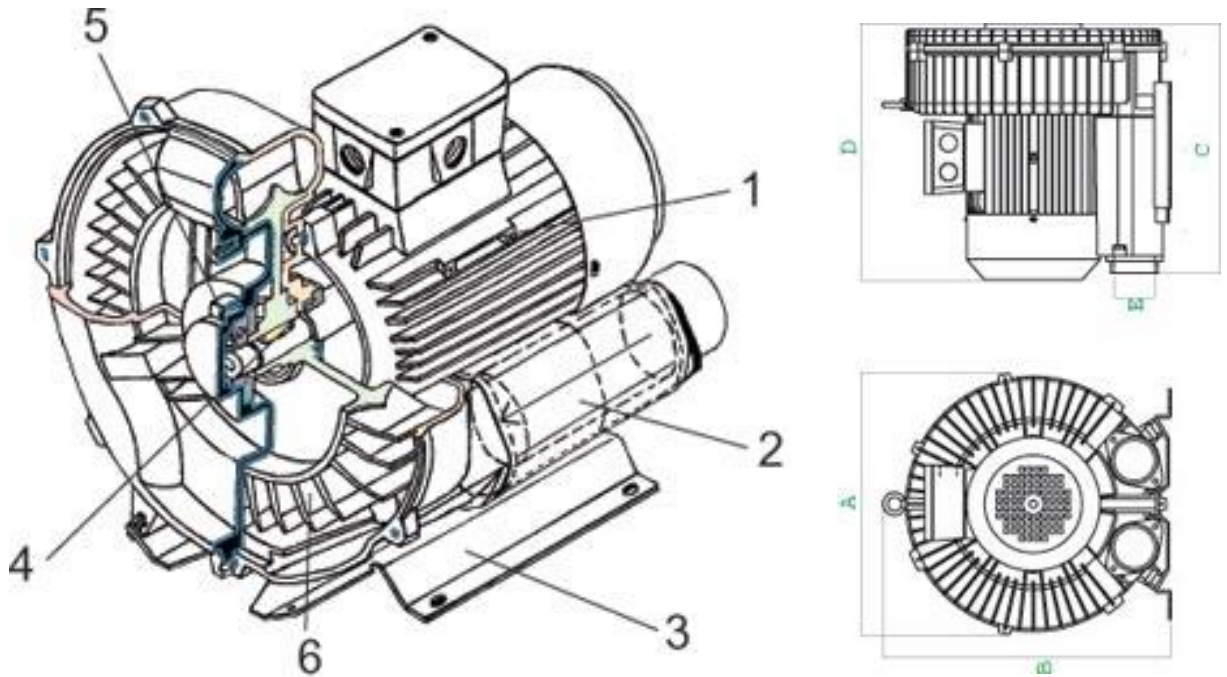
- Ver la empresa con perspectiva, sin implicarse directamente en los procesos pero velando porque se cumplan los objetivos, la empresa esté engrasada en todas sus áreas así como unas con otras, pensar en el rumbo que se lleva, analizar si la estrategia es la adecuada y proponer mejoras y correcciones continuas.
- Permanente análisis del sector, la competencia y las tendencias del mercado para identificar oportunidades y dotar al resto del equipo de trabajo de una vista de pájaro limpia de la contaminación producida por el trabajo del día a día.
- Velar por el buen ambiente y condiciones de trabajo así como el desarrollo profesional del resto de componentes del equipo.

### **Competencias requeridas:**

- Capacidad de aprendizaje. Capacidad e interés por aprender nuevos procedimientos, procesos y retos que puedan plantearse en el trabajo buscando oportunidades de formación y desarrollo profesional.
- Liderazgo. Capacidad de dirigir a las personas y equipos de trabajo hacia la consecución de los objetivos empresariales.
- Visión de negocio. Conocimiento del sector de negocio y su entorno, tanto a nivel técnico, como a nivel relacional con los distintos agentes del mercado (proveedores, competidores,..)
- Toma de decisiones. Capacidad para generar posibles soluciones ante problemas o imprevistos, seleccionando la más adecuada de todas las alternativas existentes en un determinado espacio de tiempo.

## Organigrama

Del mix de vincular los perfiles de los socios con las competencias de los puestos críticos a cubrir nace la siguiente propuesta.



El comité de dirección de Alquify se representa como el croquis de una turbina regenerativa cuyas piezas en un perfecto trabajo coordinado obtienen valores de vacío / presión comparables a las máquinas centrífugas de múltiple etapa con un equipo compacto de reducidas dimensiones y en el que cada una de sus partes representan a un socio.

1. Responsable Comercial & Marketing y experiencia de cliente. Miguel Font.
2. Responsable de Tecnología. Álvaro Cebrián.
3. Responsable de Administración y Financiero. Ivaila Petrova.
4. Responsable Comunicación y RR.SS. José María Fajardo.
5. Analista, Estratega e Ideólogo de la empresa. Cristina Vecino.

Desde el año de lanzamiento de la empresa se incorporarán tres socios a tiempo completo prestando especial atención a la áreas críticas de la empresa (Alvaro / Tecnología, Miguel / Comercial y Márketing, Ivaila / Administración y Finanzas). Dichos socios cotizarán como autónomos durante los primeros cinco años para abaratar los costes de la empresa.

Los otros dos socios apoyarán a la empresa en sus áreas de conocimiento y en todo lo que pueda ser necesario en la medida en que sus ocupaciones profesionales lo permitan. Somos una start up, una empresa en pleno proceso de incubación en la que todo el mundo está dispuesto a hacer de todo, en la que la implicación y el compromiso de los socios es nuestro mayor activo.

## Plantilla y evolución

Durante los dos primeros años de vida de la empresa (lanzamiento y consolidación) tres socios trabajarán a dedicación completa apoyándose en la subcontratación de servicios puntuales, de manera muy especial en los servicios tecnológicos.

Coincidiendo con la expansión nacional comenzará la incorporación de personal en el tercer año (2020) que crecerá paulatinamente hasta el quinto año coincidiendo con la expansión internacional hasta alcanzar el número de 11 trabajadores entre socios y empleados.

			COMITÉ DIRECCIÓN					TOTAL
			COMERCIAL Y MARKETING	TECNOLOGÍA	ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS	COMUNICACIÓN Y RR.SS	ANÁLISIS Y ESTRATEGIA	
LANZAMIENTO	2018	SOCIO EMPLEADO	1	1	1			3
CONSOLIDACIÓN	2019	SOCIO EMPLEADO	1	1	1			3
EXPANSIÓN NACIONAL	2020	SOCIO EMPLEADO	1 1	1 1	1 1			6
	2021	SOCIO EMPLEADO	1 1	1 2	1 1		1	8
EXPANSIÓN INTERNACIONAL	2022	SOCIO EMPLEADO	1 2	1 3	1 2		1	11

Para Alquify es clave la adecuación del personal a los puestos definidos en el organigrama para el correcto funcionamiento de la empresa a todos los niveles por lo que se realizará un esfuerzo extra en la selección del personal que se completará con un proceso de pruebas que los candidatos deben superar:

- Pruebas de perfil psicotécnico.
- Pruebas de competencia.
- Referencias laborales.
- Entrevistas personales.

Con cada incorporación a la empresa se pone en marcha un plan de bienvenida que permita establecer un período de orientación, formación y adiestramiento de los recién llegados garantizando que se asumen las funciones con el pleno conocimiento del alma de la empresa (misión, visión, valores, procedimientos, metodología de trabajo, derechos y obligaciones).

Alquify apuesta por sus empleados invirtiendo en un plan de formación continua tanto en lo relacionado con el mercado inmobiliario como en las necesidades identificadas en los diferentes departamentos para el desempeño de cada uno de los puestos. Disponer

de personal suficientemente preparado y motivado es una garantía de éxito en el proceso de producción de la empresa.

## Política retributiva

En los dos primeros años de vida de la empresa los tres socios que se estarán en Alquify con dedicación completa recibirán una retribución “simbólica” por su trabajo que aumentará en proporciones anuales del 100%, 25% y 30% a partir del tercer año (2020) cuando está previsto comenzar a generar beneficios. Cotizarán como autónomos para reducir costes a la empresa.

Alquify es un lugar atractivo para trabajar, un proyecto joven, dinámico e innovador que apuesta por una relación a largo plazo con sus empleados cuyos beneficios a partir del quinto año estarán emparejados a los resultados de la compañía. Entre el año 3 y el año 5 el incremento anual de los sueldos de los empleados será del 6%.

	2018		2019		2020	
	Sueldo Bruto	Coste Anual	Sueldo Bruto	Coste Anual	Sueldo Bruto	Coste Anual
Socio 1. Tecnología	12.500,0	15.350,7	12.500,0	15.436,2	25.000,0	28.024,3
Socio 2. MK y Comercial	12.500,0	15.350,7	12.500,0	15.436,2	25.000,0	28.024,3
Socio 3. Administración	12.500,0	15.350,7	12.500,0	15.436,2	25.000,0	28.024,3
<b>Subtotal A (Socios)</b>	<b>37.500,0</b>	<b>46.052,2</b>	<b>37.500,0</b>	<b>46.308,7</b>	<b>75.000,0</b>	<b>84.073,0</b>
Tecnología		0,0		0,0	22.000,0	29.480,0
Marketing y Comercial		0,0		0,0	22.000,0	29.480,0
Admon y finanzas		0,0		0,0	18.000,0	24.120,0
Comunicación y RRSS		0,0	0,0	0,0		0,0
Tecnología		0,0	0,0	0,0		0,0
Tecnología		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
MK y Comercial		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Admon y finanzas		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>Subtotal B (Empleados)</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>62.000,0</b>	<b>83.080,0</b>
<b>TOTAL (A + B)</b>	<b>37.500,0</b>	<b>46.052,2</b>	<b>37.500,0</b>	<b>46.308,7</b>	<b>137.000,0</b>	<b>167.153,0</b>

	2021		2022	
	Sueldo Bruto	Coste Anual	Sueldo Bruto	Coste Anual
Socio 1. Tecnología	31.250,0	34.365,1	40.625,0	43.833,5
Socio 2. MK y Comercial	31.250,0	34.365,1	40.625,0	43.833,5
Socio 3. Administración	31.250,0	34.365,1	40.625,0	43.833,5
<b>Subtotal A (Socios)</b>	<b>93.750,0</b>	<b>103.095,2</b>	<b>121.875,0</b>	<b>131.500,5</b>
Tecnología	23.320,0	30.782,4	24.719,2	32.629,3
Marketing y Comercial	23.320,0	30.782,4	24.719,2	32.629,3
Admon y finanzas	19.080,0	25.185,6	20.224,8	26.696,7
Comunicación y RRSS	22.000,0	29.040,0	23.320,0	30.782,4
Tecnología	22.000,0	29.040,0	23.320,0	30.782,4
Tecnología		0,0	22.000,0	29.040,0
MK y Comercial		0,0	22.000,0	29.040,0
Admon y finanzas		0,0	22.000,0	29.040,0
<b>Subtotal B (Empleados)</b>	<b>109.720,0</b>	<b>144.830,4</b>	<b>182.303,2</b>	<b>240.640,2</b>
<b>TOTAL (A + B)</b>	<b>203.470,0</b>	<b>247.925,6</b>	<b>304.178,2</b>	<b>372.140,8</b>

# Plan legal y fiscal

## Forma jurídica

Nos hemos decantado por sociedades con responsabilidad limitada a las aportaciones realizadas por los socios o partícipes y los bienes propios de la sociedad, por un tipo societario que limita nuestro riesgo frente a los acreedores.

La forma jurídica que hemos considerado más adecuada para desarrollar nuestro proyecto empresarial es la de sociedad limitada (de ahora en adelante, SL). Frente a una sociedad anónima (de ahora en adelante, SA) tenemos algunas ventajas como son la de comenzar con un capital social mucho más bajo (3.000 euros frente a 60.000 de la SA). Además, la SL nos permitirá incorporar a socios estratégicos, si así lo consideramos oportuno, que nos aporten su *know how* a cambio de una parte de las acciones, y todo ello sin necesidad de una valoración por parte de un experto independiente que nos haría perder tiempo y recursos. Además, la SL ya lleva por defecto, el derecho de tanteo y retracto, que habría que incorporar a los estatutos de una SA si así lo quisiéramos. Las participaciones sociales tienen que estar íntegramente desembolsadas desde la constitución, lo que nos mejora la liquidez inicial. En general es más fácil y más barato operar con una SL que con una SA, por lo tanto ideal para un nuevo negocio.

Con respecto a los tipos de sociedades limitadas elegimos la más general frente a la de formación sucesiva o la laboral, al tener estas más restricciones. La sociedad limitada nueva empresa, que podría ser una opción, también nos limita el número de partícipes a un máximo de 5, por lo que, dada la aportación de capital por inversores externos, estimamos más oportuno establecer una Sociedad Limitada “estándar”.

Por tanto, nuestro proyecto se desarrollará a nivel societario de la siguiente manera:

- Denominación social: **Alquify, S.L.**
- Capital Social inicial: 175.000 €
  - Capital aportado por inversores internos: 5 x 25.000€ = 125.000€
  - Capital aportado por inversores externos: 50.000€
- Órgano Administración: Consejo de Administración formado por cinco consejeros.

La sociedad se constituirá mediante escritura pública ante notario de Madrid con carácter indefinido y en ella constarán los estatutos sociales, que indicarán lo siguiente:

**Denominación social:** Alquify, S.L. La sociedad se registrará por los estatutos y en lo que en ellos no esté previsto, por las disposiciones de la Ley 2/1995, de 23 de marzo, de Sociedades de Responsabilidad Limitada, y demás disposiciones que le sean aplicables. Todas cuantas citas a la Ley consten en los presentes estatutos y en las que no se haga expresa mención de su pertenencia, se entenderán hechas a dicha Ley de Sociedades de Responsabilidad Limitada.

El **objeto social** de Alquify simplificar el proceso de alquiler de viviendas a través de una plataforma web mediante “*matching*” de algoritmos por afinidad entre las preferencias del propietario y las características de los inquilinos mediante algoritmos

de afinidad de una forma transparente y cómoda realizada en tiempo real acompañando al usuario durante todo el proceso.

La sociedad es de **duración** indefinida y da comienzo a sus operaciones el día del otorgamiento de la escritura fundacional.

Tiene su **domicilio social** en Madrid, aunque el Órgano de Administración podrá trasladar el domicilio dentro de la misma población, así como establecer, suprimir o trasladar sucursales, agencias y delegaciones en cualquier punto de España y del extranjero.

El **capital social** ascenderá a 175.000 euros. Está representado por 17.500 participaciones sociales acumulables e indivisibles, de 10 Euros de valor nominal cada una de ellas, numeradas correlativamente del 1 al 17.500 ambos inclusive totalmente suscritas y desembolsadas. De estas, el 75% estará en manos de los cinco socios internos autores del presente plan de negocio.

La sociedad llevará un **libro registro** de partícipes en el que constarán las participaciones sociales, su titularidad, las sucesivas transferencias, la constitución de derechos reales y otros gravámenes sobre aquéllas y la identidad y domicilio de los socios. Dicho libro estará bajo el cuidado y responsabilidad de la Administración Social. A estos efectos, los socios estarán obligados a comunicar a la sociedad todas las transmisiones que lleven a cabo sobre sus participaciones, así como la constitución de derechos reales y otros gravámenes sobre las mismas.

Se especificarán las Normas sobre la **transmisión de participaciones**, ya sean “inter vivos”, “mortis causa”, forzosa o general y toda transmisión deberá constar en documento público. Así mismo, los estatutos detallarán a quien corresponden los derechos de uso y disfrute de las participaciones bajo estos supuestos y el sistema de adopción de acuerdos societarios para la disposición general y competencia:

- Convocatoria de Junta General.
- Fechas de convocatoria.
- Forma y contenido de la convocatoria.
- Junta universal.
- Asistencia y representación.
- Adopción y formalización de acuerdos.

La Organización de la Administración será mediante Consejo de Administración. Deberá detallar:

- Duración y ejercicio del cargo.
- Facultades del Órgano de Administración.
- Retribución del Órgano de Administración.
- Responsabilidad de los administradores.
- Régimen y funcionamiento del Consejo de Administración

Para la realización de las **cuentas anuales**, el ejercicio social comenzará el 1 de enero y finalizará el 31 de diciembre de cada año natural. Por excepción, el presente ejercicio se inicia el día del otorgamiento de la escritura de constitución y finalizará el 31 de diciembre. Las cuentas y el informe de gestión, así como, en su caso, su revisión por auditores de cuentas, se ajustarán a las normas legales vigentes en cada momento.

La sociedad se **disolverá o liquidará** por las causas legalmente establecidas, exceptuando del período de liquidación los supuestos de fusión o escisión total, así como los de cesión global del activo y del pasivo.

La Junta General queda facultada para **interpretar estos estatutos**, así como resolver las dudas que surjan acerca de la interpretación de los mismos.

## Tramitación administrativa

### Proceso de constitución

- Certificación negativa del nombre en el Registro Mercantil Central.
- Escritura pública de constitución ante notario.
- Solicitud a la AEAT del número de identificación fiscal provisional. Para ello tendremos que darnos de alta en el Censo de Empresarios de la Agencia Tributaria (AEAT) Modelo 036. Cuando rellenamos este modelo ya podemos darnos de alta en el registro de IVA, impuesto de actividades económicas, informar sobre las fechas del ejercicio económico, etc.
- Pago del ITPAJD (Impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados en la modalidad de Operaciones Societarias). Para la Comunidad de Madrid actualmente este pago que antes era del 1% sobre el capital social está exento en la constitución.
- Inscripción de la empresa en el Registro Mercantil Provincial: legalización del libro de actas, y del libro registro de partícipes.

### Puesta en marcha

- Impuesto sobre Actividades Económicas.
- Tesorería General de la Seguridad Social. Alta en el régimen especial de trabajadores autónomos (RETA) de los socios trabajadores y/o administradores
- Inspección Provincial de Trabajo: Obtención y legalización del libro de visitas
- Autoridades de certificación: Obtención del certificado electrónico.

**Trámites dependientes de la actividad: licencia de actividad en el Ayuntamiento.**

### Trámites seguridad social

- Tesorería General de la Seguridad Social: inscripción de la empresa, afiliación de trabajadores (en el supuesto de que no estén afiliados) y alta de los trabajadores en el Régimen de la Seguridad Social.
- Servicio Público de Empleo Estatal: alta de los contratos de trabajo.
- Consejería de Trabajo de la CCAA: comunicación de apertura del centro de trabajo.
- Inspección Provincial de Trabajo: obtención del calendario laboral.

### Trámites complementarios

- Agencia Española de Protección de Datos: Registro de ficheros personales.
- Oficina Española de Patentes y Marcas: registro de la marca y logo.
- Registro de web, app, y software en el Registro de la Propiedad Intelectual

## Obligaciones fiscales

Antes de comenzar la actividad se presentará la declaración censal (modelo 036 o 037) y se dará de alta a la empresa en el Impuesto de Actividades Económicas (modelo 036).

Una vez comenzada la actividad se presentarán las declaraciones de IVA trimestralmente (modelo 303) y un resumen anual (modelo 390). Cuando por el volumen de operaciones la empresa supere los 6 millones de euros de facturación las declaraciones de IVA se realizarán mensualmente, conforme a la legislación vigente. En este caso también tendrá que declarar el modelo 340, declaración informativa de operaciones en libros de registro.

Declaración de ingresos:

- Impuesto sobre la Renta. IRPF (autónomos, sociedades civiles y comunidades de bienes); trimestralmente efectuar los pagos fraccionados a cuenta (modelos 130 y 131) y anualmente la declaración del IRPF (modelo D-100)
- Impuesto de Sociedades (sociedades mercantiles). Cuando la sociedad presente su primer impuesto sobre sociedades a pagar deberá efectuar en los años siguientes los tres pagos a cuenta del impuesto (modelo 202) y anualmente la declaración del Impuesto sobre Sociedades (modelo 200).
- Pagos sometidos a retención, ya sea por tener empleados o efectuar pagos a profesionales, por abonar rendimientos del capital mobiliario, etc. (modelos 111 y 190, trimestral y anual respectivamente).
- Si la sociedad tiene su sede fiscal u otras oficinas bajo un régimen de arrendamiento, tendrá que efectuar una declaración trimestral y anual sobre los conceptos pagados y retenciones efectuadas (modelos 115 y 180 respectivamente).
- Realizar la declaración anual de operaciones con terceros antes del 28 de febrero del año siguiente (modelo 347).

## Legislación de aplicación

- Obtendremos acreditaciones relativas a la garantía de calidad, como ISO9001.
- Ley 2/1995, de 23 de marzo, de Sociedades de Responsabilidad Limitada.
- Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, Protección de Datos de Carácter Personal.
- Ley 34/2002 de 11 de julio de servicios de la sociedad de la información y de comercio electrónico.



# Plan financiero

## Introducción y supuestos

Para la elaboración del plan financiero se ha partido de los siguientes supuestos:

**Año de comienzo:** Se ha previsto el periodo de 6 meses para la organización y preparación de la constitución de la empresa y para el arranque de las primeras actividades.

Por lo tanto las primeras transacciones comerciales están previstas para el inicio del año 2018 cuando la empresa estaría legalmente constituida.

**Tipo impositivo:** Según el plan general contable el tipo impositivo que aplicaría en el caso de Alquify es del 25%.

**IVA soportado y repercutido:** Dado que la mayor parte de los costes de ventas de Alquify corresponden a seguros de impago o tasas por cobros financieros, que no llevan IVA, generalmente el importe de IVA soportado de la empresa es mucho más bajo que el IVA repercutido en los servicios prestados por Alquify.

El tipo de IVA para los gastos no exentos es del 21%.

**Precios de productos y costes de venta:** En la siguiente tabla se presentan los precios de venta de los diferentes productos ofrecidos por Alquify junto con los costes de venta y el tipo de IVA soportado o repercutido para cada uno.

DESCRIPCIÓN	IVA Repercutido	IVA Soportado	Precio Venta Unitario (sin IVA)	Precio Coste Directo Variable Unitario (sin IVA)	Margen Bruto Unitario	% Margen Bruto S/Ventas
Matching Alquiler	21%	0%	8,26	0,1	8,2	99,0%
Cierre de Contrato	21%	0%	123,97	1,2	122,7	99,0%
Gestión del Alquiler	21%	0%	39,67	24,2	15,5	39,0%
Servicios Adicionales	21%	21%	82,64	74,4	8,3	10,0%

## Activos y Pasivos Iniciales. Plan de inversiones

Con el inicio de la actividad de la empresa se prevé la primera inversión dedicada al desarrollo de la primera parte del software. El importe neto de esta inversión sería de 112.500,00€.

Para poder financiar esta inversión como también los gastos operativos de la empresa en los primeros meses (salarios, marketing, seguros, etc.) sería necesaria la aportación de capital por lo socios, la aportación de capital externa y la financiación bancaria por un total de 235.000,00€.

En los siguientes cuadros se detalla la previsión de activos y pasivos al inicio de la actividad de Alquify.

<b>ACTIVO NO CORRIENTE ("Inmovilizado")</b>	<b>113.100,0</b>	<b>48,1%</b>
Inmovilizado Material	0,0	0,0%
Inmovilizado Intangible	112.500,0	47,9%
Aplicaciones Informáticas y Páginas Web	112.500,0	47,9%
Inversiones Inmobiliarias	0,0	0,0%
Inmovilizado Financiero a LP	0,0	0,0%
Gastos para la Puesta en Marcha	600,0	0,3%
<b>ACTIVO CORRIENTE ("Circulante")</b>	<b>121.900,0</b>	<b>51,9%</b>
Existencias Iniciales	0,0	0,0%
Deudores (Realizable)	0,0	0,0%
Hac. Pública y Seg. Social Deudoras (Realizable)	23.751,0	10,1%
Inversiones Financieras Temporales (a CP)	0,0	0,0%
Tesorería Inicial (Disponible)	98.149,0	41,8%
<b>ACTIVO TOTAL</b>	<b>235.000,0</b>	<b>100,0%</b>

<b>PATRIMONIO NETO - Recursos Propios (No Exigible)</b>	<b>175.000,0</b>	<b>74,5%</b>
Capital	175.000,0	74,5%
<i>Aportación en efectivo (Inversores Internos)</i>	125.000,0	53,2%
<i>Aportación en efectivo (Inversores Externos)</i>	50.000,0	21,3%
<i>Aportaciones en especie</i>	0,0	0,0%
Reservas Legales Obligatorias *		0,0%
Reservas Voluntarias *		0,0%
Remanente y Resultados Ejerc. Anteriores *		0,0%
Resultado del Ejercicio *		0,0%
Préstamo Participativo		0,0%
Subvenciones, Donaciones y Legados		0,0%
<b>PASIVO - Recursos Ajenos (Exigible)</b>	<b>60.000,0</b>	<b>25,5%</b>
<b>Deudas a Largo Plazo (Pasivo No Corriente)</b>	<b>60.000,0</b>	<b>25,5%</b>
Acreeedores L.P. Financieros - Préstamos	60.000,0	25,5%
Acreeedores L.P. Financieros - Leasing		0,0%
Otros Acreeedores LP y Aportaciones Socios a LP		0,0%
<b>Deudas a Corto Plazo (Pasivo Exigible)</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0%</b>
Acreeedores C.P. Financieros - Línea de Crédito	0,0	0,0%
Acreeedores Comerciales a CP		0,0%
C/c con Socios y Administradores a CP		0,0%
Salarios a Pagar *		0,0%
Administraciones Públicas *	0,0	0,0%
<b>PATRIMONIO NETO y PASIVO TOTAL</b>	<b>235.000,0</b>	<b>100,0%</b>

Para ampliar la operativa de la aplicación inicial y poder atender el mayor volumen de ventas previsto en los años posteriores, sería necesaria una inversión adicional de 81.000€ en desarrollo de software durante el año 2.

Posteriormente en el año 4 y 5 se prevén dos inversiones adicionales por importes de 50.000€ y 20.000€ que corresponden a la ampliación de software para la expansión internacional de la empresa y la actualización de la aplicación informática tras los primeros años de funcionamiento.

Aparte de las inversiones en software para la operativa de la empresa, se prevé la compra de equipos informáticos con paquetes de software para los empleados contratados a partir del año 3.

A continuación se detalla la previsión de inversiones por años:

Conceptos	Inversiones a realizar en Activos No Corrientes				
	2018	2019	2020	2021	2022
Equipos Informáticos			6.000,0	8.000,0	8.000,0
Inmovilizado Material	0,0	0,0	6.000,0	8.000,0	8.000,0
Aplicaciones Informáticas y Páginas Web		81.000,0		50.000,0	20.000,0
Inmovilizado Intangible	0,0	81.000,0	0,0	50.000,0	20.000,0

## Plan de financiación

La financiación en los años posteriores al lanzamiento deberá cubrir por una parte las inversiones software descritas anteriormente y por otra, el resultado negativo de los primeros ejercicios hasta alcanzar break even.

Sería necesaria la aportación de 120.000€ en el segundo año del lanzamiento Alquify.

No se prevén más financiaciones dado que la empresa empieza a cubrir gastos operativos en el año 3 y se pueden repartir dividendos por primera vez en el año 5.

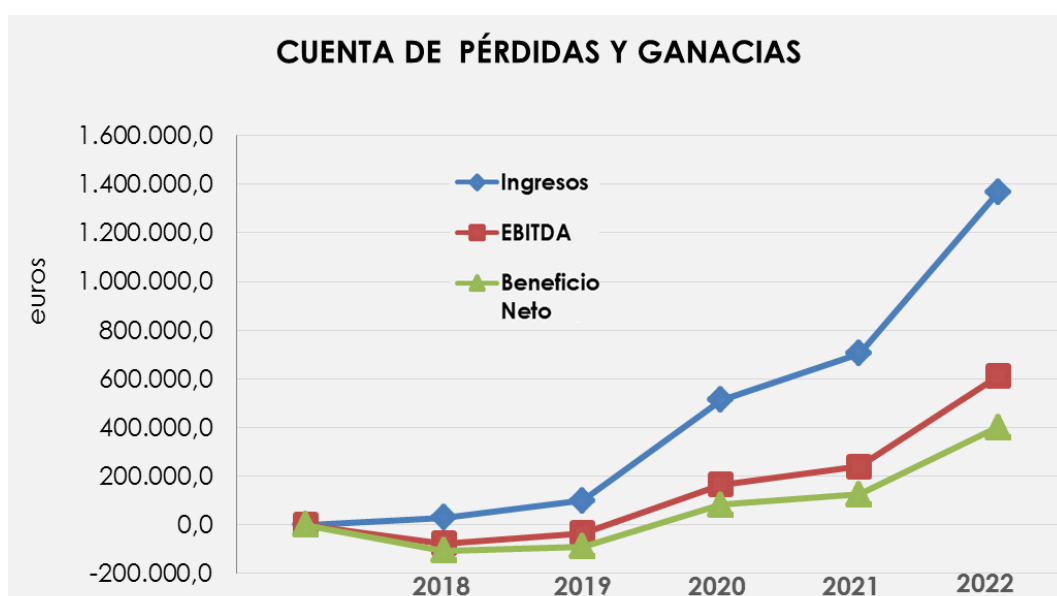
En el siguiente cuadro se detallan las formas de financiación durante los primeros 5 años de funcionamiento de Alquify.

Conceptos - Formas de Financiación	inicio	2018	2019	2020	2021	2022
Inversores Internos	125.000					
Inversores Externos	50.000					
Acreedores L.P. Financieros	60.000					
Ampliaciones de Capital			120.000			
<b>TOTAL ACUMULADO</b>	<b>235.000</b>	<b>235.000</b>	<b>355.000</b>	<b>355.000</b>	<b>355.000</b>	<b>355.000</b>

## Cuenta de resultados

Los resultados de Alquify se muestran en la tabla y gráfico que se adjuntan a continuación. Cabe resaltar que en los primeros dos ejercicios, estos resultados son relativamente bajos al comenzar la operación de la compañía y no disponer de gran tracción. Posteriormente, la compañía va generando una mayor base de usuarios, lo que acompañado a la expansión a nuevas ciudades, permite que los ingresos sean mayores.

Conceptos	Cierre Ejerc. 2018	% sobre Ventas	Cierre Ejerc. 2019	% sobre Ventas	Cierre Ejerc. 2020	% sobre Ventas	Cierre Ejerc. 2021	% sobre Ventas	Cierre Ejerc. 2022	% sobre Ventas
<b>Ventas (Ingresos)</b>	<b>28.345,4</b>	<b>100,0%</b>	<b>98.075,1</b>	<b>100,0%</b>	<b>512.932,7</b>	<b>100,0%</b>	<b>703.242,0</b>	<b>100,0%</b>	<b>1.367.047,0</b>	<b>100,0%</b>
Coste de Ventas (Costes Variables)	4.479,8	15,8%	15.500,1	15,8%	81.065,5	15,8%	111.142,6	15,8%	216.052,5	15,8%
Margen Bruto s/Ventas	23.865,6	84,2%	82.575,0	84,2%	431.867,1	84,2%	592.099,3	84,2%	1.150.994,5	84,2%
Resultado Operativo (EBITDA)	-76.439,6	-269,7%	-34.557,5	-35,2%	165.737,5	32,3%	239.496,1	34,1%	610.987,0	44,7%
Total Gastos de Explotación	128.430,2	453,1%	165.507,5	168,8%	316.504,7	61,7%	418.144,9	59,5%	585.090,9	42,8%
Resultado de Explotación (EBIT) o (BAI)	-104.564,6	-368,9%	-82.932,5	-84,6%	115.362,5	22,5%	173.954,4	24,7%	565.903,6	41,4%
Resultado Financiero	-3.032,4	-10,7%	-6.882,7	-7,0%	-5.882,7	-1,1%	-4.391,5	-0,6%	-2.816,1	-0,2%
Resultado Antes de Impuestos (EBT) o (BAI)	-107.597,0	-379,6%	-89.815,2	-91,6%	109.479,8	21,3%	169.563,0	24,1%	563.087,5	41,2%
<b>Resultado Neto</b>	<b>-80.697,7</b>	<b>-284,7%</b>	<b>-47.187,0</b>	<b>-48,1%</b>	<b>97.659,0</b>	<b>19,0%</b>	<b>113.322,0</b>	<b>16,1%</b>	<b>400.161,3</b>	<b>29,3%</b>



## Balance de situación

A continuación se muestra la evolución del balance de Alquify, desde la apertura del primer ejercicio de vida hasta el cierre del 5º año. Se aprecia una buena fortaleza en la tesorería en el último ejercicio, así como una buena capitalización.

La mejora en los resultados de los últimos ejercicios nos permite realizar una distribución de dividendos en el ejercicio 2022 con cargo a los resultados de 2021, tras realizar las convenientes reservas legales.

	Apertura 2018		Cierre 2018		Cierre 2019		Cierre 2020		Cierre 2021		Cierre 2022	
	Euros	%	Euros	%	Euros	%	Euros	%	Euros	%	Euros	%
Activo No Corriente ("Inmovilizado")	113.100,0	48,1%	84.375,0	58,8%	117.000,0	40,0%	72.625,0	18,5%	65.083,3	13,0%	48.000,0	5,3%
Inmovilizado Material	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	6.000,0	1,5%	14.000,0	2,8%	22.000,0	2,4%
- Amort. Acumul. Inmovil. Material	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	-2.000,0	-0,5%	-6.666,7	-1,3%	-14.000,0	-1,6%
Inmovilizado Intangible	112.500,0	47,9%	112.500,0	78,4%	193.500,0	66,1%	193.500,0	49,3%	243.500,0	48,5%	263.500,0	29,3%
- Amort. Acumul. Inmovil. Intangible	0,0	0,0%	-28.125,0	-19,6%	-76.500,0	-26,1%	-124.875,0	-31,8%	-185.750,0	-37,0%	-223.500,0	-24,9%
Activo Corriente ("Circulante")	121.900,0	51,9%	59.206,9	41,2%	175.794,6	60,0%	319.722,0	81,5%	437.039,3	87,0%	851.022,5	94,7%
Existencias	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%
Realizable (Clientes, Deudores y H.P. Deudora)	23.751,0	10,1%	27.466,8	19,1%	52.866,2	18,1%	51.369,3	13,1%	65.175,5	13,0%	90.866,4	10,1%
Crédito FISCAL	0,0	0,0%	26.899,2	18,7%	49.353,1	16,9%	32.931,1	8,4%	6.009,8	1,2%	0,0	0,0%
Tesorería (Disponible)	98.149,0	41,8%	4.840,8	3,4%	73.575,3	25,1%	235.421,6	60,0%	365.854,1	72,9%	760.156,0	84,6%
<b>Total Activo</b>	<b>235.000,0</b>	<b>100,0%</b>	<b>143.581,9</b>	<b>100,0%</b>	<b>292.794,6</b>	<b>100,0%</b>	<b>392.347,0</b>	<b>100,0%</b>	<b>502.122,7</b>	<b>100,0%</b>	<b>899.022,5</b>	<b>100,0%</b>
Patrimonio Neto - Recursos Propios	175.000,0	74,5%	94.302,3	65,7%	173.840,1	59,4%	288.881,0	73,6%	419.584,8	83,6%	707.018,8	78,6%
Capital	175.000,0	74,5%	175.000,0	121,9%	295.000,0	100,8%	295.000,0	75,2%	295.000,0	58,8%	295.000,0	32,8%
Reservas Obligatorias	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	11.857,5	1,3%
Reservas Voluntarias	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%
Remanente y Resultados Ejerc. Anteriores	0,0	0,0%	0,0	0,0%	-80.697,7	-27,6%	-121.159,9	-30,9%	-6.119,0	-1,2%	0,0	0,0%
Resultado del Ejercicio	0,0	0,0%	-80.697,7	-56,2%	-40.462,2	-13,8%	115.040,9	29,3%	130.703,8	26,0%	400.161,3	44,5%
Pasivo No Corriente ("Exigible a LP")	60.000,0	25,5%	37.954,5	26,4%	92.518,0	31,6%	64.590,3	16,5%	35.087,2	7,0%	0,0	0,0%
Acreeedores L.P. Financieros - Préstamos (1+2)	60.000,0	25,5%	37.954,5	26,4%	92.518,0	31,6%	64.590,3	16,5%	35.087,2	7,0%	0,0	0,0%
Pasivo Corriente ("Exigible a CP")	0,0	0,0%	11.325,1	7,9%	26.436,5	9,0%	38.875,7	9,9%	47.450,6	9,5%	192.003,7	21,4%
Acreeedores C.P. Financ. (Préstamos y Leasing)	0,0	0,0%	11.325,1	7,9%	26.436,5	9,0%	27.927,7	7,1%	29.503,1	5,9%	35.087,2	3,9%
Hac. Pública y S.S. Acreedora (Retenciones, IVA, Impuesto Soc)	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	10.948,0	2,8%	17.947,6	3,6%	156.916,5	17,5%
<b>Total Patrimonio Neto y Pasivo</b>	<b>235.000,0</b>	<b>100,0%</b>	<b>143.581,9</b>	<b>100,0%</b>	<b>292.794,6</b>	<b>100,0%</b>	<b>392.347,0</b>	<b>100,0%</b>	<b>502.122,7</b>	<b>100,0%</b>	<b>899.022,5</b>	<b>100,0%</b>

## Evolución Tesorería. Cash-flow

A continuación se muestra la evolución de la tesorería del primer ejercicio, así como la evolución de los flujos de caja, calculados a partir de la cuenta de resultados, sumando las amortizaciones y detrando las inversiones y aumentos en las necesidades operativas de fondos (NOF).

Cuadro de tesorería del primer ejercicio:

Es relevante indicar para el cálculo de la tesorería que se están considerando los cobros a cliente al contado (tarjeta de crédito / débitos directos).

Concepto	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	Total
<b>Saldo Inicial (1)</b>	<b>98.149,0</b>	<b>93.081,4</b>	<b>88.013,8</b>	<b>82.946,2</b>	<b>76.097,4</b>	<b>71.029,8</b>	<b>46.280,0</b>	<b>37.657,4</b>	<b>32.345,2</b>	<b>14.722,3</b>	<b>10.091,6</b>	<b>8.295,2</b>	
Cobro de Ventas + IVA Repercutido	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	856,3	1.294,6	3.005,0	5.398,2	6.579,0	8.004,3	9.160,3	<b>34.297,9</b>
Retenciones IRPF	593,8	593,8	593,8	593,8	593,8	593,8	593,8	593,8	593,8	593,8	593,8	593,8	<b>7.125,0</b>
<b>Total Entradas (2)</b>	<b>593,8</b>	<b>593,8</b>	<b>593,8</b>	<b>593,8</b>	<b>593,8</b>	<b>1.450,1</b>	<b>1.888,4</b>	<b>3.598,8</b>	<b>5.992,0</b>	<b>7.172,8</b>	<b>8.598,1</b>	<b>9.754,1</b>	<b>41.422,9</b>
Pago de Compras y Otros Costes Variables + IVA Soportado	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	38,5	107,7	271,9	554,2	863,4	1.221,4	1.605,2	<b>4.662,3</b>
Sueldos y Salarios de Socios (del Período en Curso)	3.125,0	3.125,0	3.125,0	3.125,0	3.125,0	3.125,0	3.125,0	3.125,0	3.125,0	3.125,0	3.125,0	3.125,0	<b>37.500,0</b>
Cargas Sociales (RETA y Seg Soc. a Cargo Emp)	712,7	712,7	712,7	712,7	712,7	712,7	712,7	712,7	712,7	712,7	712,7	712,7	<b>8.552,2</b>
Tributos y Tasas	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	<b>0,0</b>
Suministros (Luz, Agua, Teléfono, Gas)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	<b>0,0</b>
Gestoría, Asesoría y Auditorías (Servicios Profesionales Indep.)	60,0	60,0	60,0	60,0	60,0	60,0	60,0	60,0	60,0	60,0	60,0	60,0	<b>720,0</b>
Material de Oficina	20,0	20,0	20,0	20,0	20,0	20,0	20,0	20,0	20,0	20,0	20,0	20,0	<b>240,0</b>
Publicidad, Propaganda y Relaciones Públicas	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	16.928,0	2.429,0	2.429,0	13.928,0	2.429,0	2.429,0	4.428,0	<b>45.000,0</b>
Trabajos Realizados por Otras Empresas	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	7,1	7,1	7,1	7,1	7,1	7,1	7,1	<b>49,5</b>
Arendamientos y Cánones	450,0	450,0	450,0	450,0	450,0	450,0	450,0	450,0	450,0	450,0	450,0	450,0	<b>5.400,0</b>
Transportes y Mensajería	30,0	30,0	30,0	30,0	30,0	30,0	30,0	30,0	30,0	30,0	30,0	30,0	<b>360,0</b>
Servicios cloud	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	400,0	400,0	400,0	400,0	<b>1.600,0</b>
Contingencias	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	7,1	10,7	24,8	44,6	54,4	66,2	75,7	<b>283,5</b>
Gastos financieros	275,0	271,0	267,0	263,0	258,9	254,9	250,8	246,7	242,5	238,4	234,2	230,1	<b>3.032,4</b>
Devaluación del Capital de los Préstamos	871,1	875,1	879,1	883,1	887,1	891,2	895,3	899,4	903,5	907,7	911,8	916,0	<b>10.720,4</b>
IVA Soportado Inversiones y Gastos de Explotación	117,6	117,6	117,6	117,6	117,6	3.675,5	631,4	634,4	3.137,3	724,6	727,1	1.148,9	<b>11.267,1</b>
<b>Total Salidas (3)</b>	<b>5.661,3</b>	<b>5.661,3</b>	<b>5.661,3</b>	<b>5.661,3</b>	<b>5.661,3</b>	<b>26.199,9</b>	<b>8.729,7</b>	<b>8.911,0</b>	<b>23.615,0</b>	<b>10.022,2</b>	<b>10.394,5</b>	<b>13.208,6</b>	<b>129.387,4</b>
Liquidación Trimestral del I.V.A. (4)				-24.103,8			-27.867,3			-30.623,9			
Liquidación IRPF (5)				1.781,3			1.781,3			1.781,3			
Tesorería del Período = (2)-(3)-(4)-(5)	<b>-5.067,6</b>	<b>-5.067,6</b>	<b>-5.067,6</b>	<b>-6.848,8</b>	<b>-5.067,6</b>	<b>-24.749,8</b>	<b>-8.622,5</b>	<b>-5.312,2</b>	<b>-17.623,0</b>	<b>-4.630,6</b>	<b>-1.796,4</b>	<b>-3.454,5</b>	
<b>Saldo Final = Tesorería Período Siguiente</b>	<b>93.081,4</b>	<b>88.013,8</b>	<b>82.946,2</b>	<b>76.097,4</b>	<b>71.029,8</b>	<b>46.280,0</b>	<b>37.657,4</b>	<b>32.345,2</b>	<b>14.722,3</b>	<b>10.091,6</b>	<b>8.295,2</b>	<b>4.840,8</b>	

El CF Económico de los 5 ejercicios es el siguiente:

	Cierre Ejerc. 2018	Cierre Ejerc. 2019	Cierre Ejerc. 2020	Cierre Ejerc. 2021	Cierre Ejerc. 2022
<b>Cash-Flow Económico</b>	<b>-79.472,0</b>	<b>-122.440,2</b>	<b>132.484,8</b>	<b>140.235,7</b>	<b>425.244,6</b>

## Indicadores económicos financieros

A continuación se indican una serie de indicadores representativos de la actividad de Alquify a lo largo de los 5 primeros ejercicios de operación:

Rentabilidad	Fórmulas	2018	2019	2020	2021	2022
1. ROE (Return On Equity) - Rentabilidad Financiera	Beneficio Neto / Recursos Propios Totales	NS	NS	28,42%	29,72%	56,60%
2. ROI (Return On Investment) - Rentabilidad Económica	Beneficio Antes de Intereses e Impuestos (EBIT) / Activo Total	NS	NS	29,40%	34,64%	62,95%
3. EBITDA sobre Ventas	Beneficio Antes de Intereses, Impuestos y Amortizaciones / Ventas Totales	NS	NS	32,31%	34,06%	44,69%

Líquidez y Solvencia	Fórmulas	2018	2019	2020	2021	2022
1. Solvencia	Activo Total / Pasivo Total	2,91	2,46	3,79	6,08	4,68
2. Tesorería (Prueba Ácida)	(Realizable + Disponible) / Pasivo Corriente	2,85	4,78	7,38	9,08	4,43
3. Disponibilidad	Disponible / Pasivo Corriente	0,43	2,78	6,06	7,71	3,96

Endeudamiento y Autonomía Financiera	Fórmulas	2018	2019	2020	2021	2022
1. Endeudamiento	Pasivo Total / (Pasivo Total + Patrimonio Neto)	34,32%	40,63%	26,37%	16,44%	21,36%
2. Capacidad de Devolución de la Deuda con Acreedores Financieros	(Beneficio Neto + Amortizaciones) / Acreedores Financieros	NS	NS	100,00%	100,00%	100,00%
3. Cobertura de Intereses	EBIT / Gastos Financieros	NS	NS	19,61	39,61	200,95

<b>Fondo de Maniobra</b>	47.881,74	149.358,08	280.846,28	389.588,72	659.018,76
--------------------------	-----------	------------	------------	------------	------------

<b>VAN (Valor Actual Neto)</b>	103.924,41
--------------------------------	------------

Tasa de Descuento	15,00%
-------------------	--------

<b>TIR (Tasa Interna de Retorno)</b>	26,36%
--------------------------------------	--------

<b>Punto Muerto (Crítico) o Punto de Equilibrio o Umbral de Rentabilidad</b>	156.139,36	204.749,47	382.902,52	501.850,42	698.262,65
--	------------	------------	------------	------------	------------

<b>Coefficiente de Seguridad</b>	0,18	0,48	1,34	1,40	1,96
----------------------------------	------	------	------	------	------

### Inversión y Financiación Prevista

A Inicio de Actividad:	Apertura Ejerc. 2018	Cierre Ejerc. 2018	Cierre Ejerc. 2019	Cierre Ejerc. 2020	Cierre Ejerc. 2021	Cierre Ejerc. 2022
<b>Inversión en Inmovilizado</b> (Activo No Corriente)	<b>48,13%</b>	<b>58,76%</b>	<b>39,96%</b>	<b>18,51%</b>	<b>12,96%</b>	<b>5,34%</b>
<b>Inversión en Circulante</b> (Activo Corriente)	<b>51,87%</b>	<b>41,24%</b>	<b>60,04%</b>	<b>81,49%</b>	<b>87,04%</b>	<b>94,66%</b>
<b>INVERSIÓN TOTAL</b> (Inmovilizado + Circulante)	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
<b>  </b>	<b>235.000,0 €</b>	<b>143.581,9 €</b>	<b>292.794,6 €</b>	<b>392.347,0 €</b>	<b>502.122,7 €</b>	<b>899.022,5 €</b>
<b>FINANCIACIÓN TOTAL</b> (Propia + Ajena)	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
<b>Recursos Propios</b> (Patrimonio Neto)	<b>74,47%</b>	<b>65,68%</b>	<b>59,37%</b>	<b>73,63%</b>	<b>83,56%</b>	<b>78,64%</b>
<b>Recursos Ajenos</b> (Pasivo No Corriente + Pasivo Corriente)	<b>25,53%</b>	<b>34,32%</b>	<b>40,63%</b>	<b>26,37%</b>	<b>16,44%</b>	<b>21,36%</b>

### Indicadores Económico-Financieros

Liquidez, Garantía, Rentabilidad, Endeudamiento y Seguridad

Año Ejercicio Económico	Cierre Ejerc. 2018 (1º año)	Cierre Ejerc. 2019 (2º año)	Cierre Ejerc. 2020 (3º año)	Cierre Ejerc. 2021 (4º año)	Cierre Ejerc. 2022 (5º año)
<b>Saldo de Tesorería</b> (Cierre Ejercicio) (% s/ Total Activo)	4.840,8 € 3%	73.575,3 € 25%	235.421,6 € 60%	365.854,1 € 73%	760.156,0 € 85%
<b>Recursos Propios</b> (Cierre Ejercicio) (% s/ Total Patrim. Neto +	94.302,3 € 66%	173.840,1 € 59%	288.881,0 € 74%	419.584,8 € 84%	707.018,8 € 79%
<b>ROE</b> (Return on Equity) <b>Rentabilidad Financiera</b>	NS	NS	28,4%	29,7%	56,6%
<b>ROI</b> (Return on Investment) <b>Rentabilidad Económica</b>	NS	NS	29,4%	34,6%	62,9%
<b>Endeudamiento</b>	34,3%	40,6%	26,4%	16,4%	21,4%
<b>Capacidad de Devolver Deuda Financiera</b>	NS	NS	100,0%	100,0%	100,0%
<b>Punto de Equilibrio</b> (Umbral de Rentabilidad o Break Event Point)	156.139,4 €	204.749,5 €	382.902,5 €	501.850,4 €	698.262,6 €
<b>Coefficiente de Seguridad</b> (Ventas/Punto de Equilibrio)	0,18	0,48	1,34	1,40	1,96
<b>Plazo Recuperación de la Inversión</b>			3,80 años		

Datos Financieros	Cierre Ejerc. 2018 (1º año)	Cierre Ejerc. 2019 (2º año)	Cierre Ejerc. 2020 (3º año)	Cierre Ejerc. 2021 (4º año)	Cierre Ejerc. 2022 (5º año)
<b>Volumen de Ventas</b> (euros)	28.345,4	98.075,1	512.932,7	703.242,0	1.367.047,0
<b>Cash-Flow</b> (euros)	-79.472,0	-122.440,2	132.484,8	140.235,7	425.244,6
<b>Beneficio Neto</b> (euros)	-107.597,0	-89.815,2	82.109,8	124.694,1	400.161,3
<b>Recursos Propios</b> (euros)	94.302,3	173.840,1	288.881,0	419.584,8	707.018,8
<b>Puestos de Trabajo</b> (Nº)	3,0	6,0	8,0	11,0	11,0

Adicionalmente, se incluye plan financiero en formato Excel con el detalle de todos los supuestos planteados



**PLAN FINANCIERO -  
Alquify**



Alquify es un servicio para conectar a inquilinos y propietarios en la búsqueda de una vivienda de alquiler mediante un algoritmo inteligente y les acompaña a lo largo de la vida del alquiler para que no se tengan que preocupar por nada.

## Alquify conecta a inquilinos y propietarios en su búsqueda...



## y gestiona el alquiler con servicios de valor añadido para ambos...



Garantía de Pago



Control y automatización de cobros



Peticiones del Inquilino



Servicios de Mantenimiento

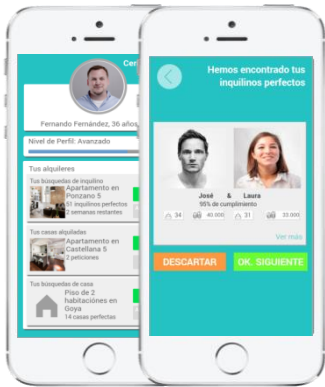


Suministros



Notificaciones

## trasladando la propuesta de valor a nuestros clientes a través de una solución tecnológica...

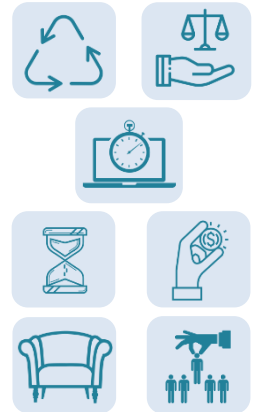


Un proceso sencillo y transparente

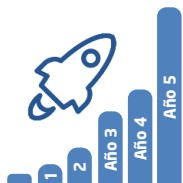
con información en tiempo real

que permite ahorrar tiempo y dinero

desde tu sofá y sin perder el control



## ...con un modelo de negocio escalable



MADRID | CATALUÑA | VALENCIA | ANDALUCÍA | RESTO ESPAÑA | LONDRES

**TIR**  
26%

**ROI**  
63%

**PAYBACK**  
3,8 AÑOS

**VENTAS**  
1,4 M€

Año 5

**EBIT**  
42 %

Gracias a un equipo multidisciplinar conocedor del sector



José M. Fajardo



Cristina Vecino



Ivaila Petrova



Miguel Font



Álvaro Cebrían



△ LOUIFY ▽

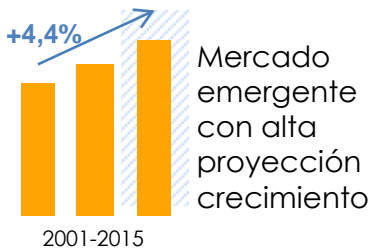
## ¿Qué es Alquify?

 es un servicio digital con una App de alquileres que conecta a los inquilinos y propietarios más afines en la búsqueda de una vivienda mediante un algoritmo inteligente...

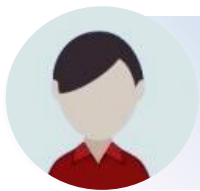


... y que les acompaña a lo largo de todo el proceso mediante un contrato garantizado de gestión que ofrece servicios de valor añadido como cobros/pagos, seguros, mudanzas, limpieza...

## la herramienta perfecta, el sector adecuado, el momento propicio



## ¿Cómo buscamos piso hoy?



Múltiples visitas a inmuebles y largas horas de búsqueda en internet  
Peajes a intermediarios  
Total falta de visión sobre el proceso y competencia

Decenas de candidatos, mails y llamadas  
Constantes molestias e interrupciones  
Falta de Información sobre los candidatos



## Y una vez encontrado, ¿cómo es el día a día del alquiler?

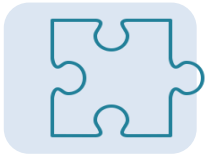


Falta de Servicios de Valor  
Inaccesibilidad al propietario  
Tramites desconocidos y engorrosos



Riesgo de Impago o daños  
Control de pago de mensualidades  
Altos coste de intermediarios

## ¿Cuál es nuestra propuesta de valor?



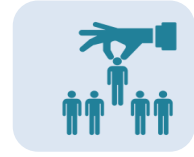
Match inteligente



Proceso transparente



En tiempo real



El control en tu mano



Ahorrando dinero



Ahorrando tiempo



Simplificando el proceso



De manera cómoda

## ¿Cómo son nuestros dos tipos de clientes?

### Inquilinos

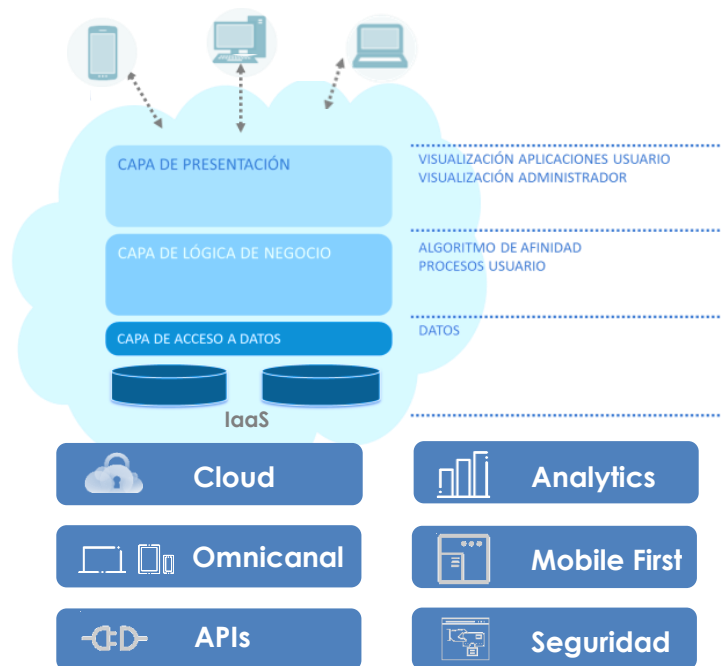
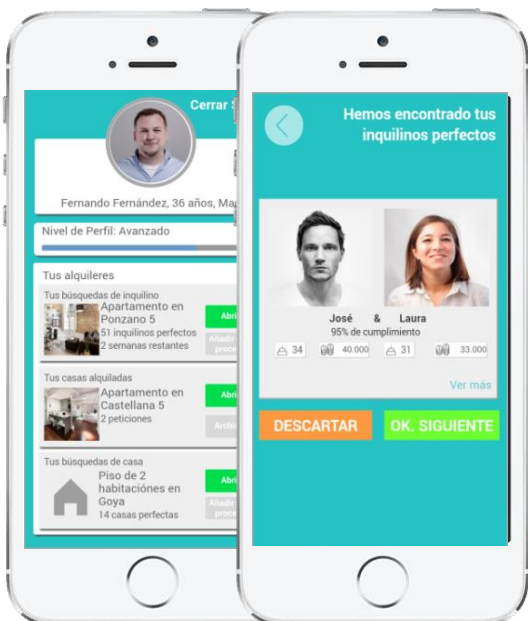
- De 24-36 años
- En poblaciones de más de 250.000 hab.
- Solteros, parejas, grupos de amigos
- Rango salarial: 20.000 € 50.000 €
- Tecnológicos y usuarios de RR.SS.

### Propietarios

- De 30-50 años
- Les preocupa el perfil de su inquilino
- Prefieren un alquiler estable
- Valoran mucho su tiempo
- En ciudades de más de 250.000 hab.
- Interés y confianza en la tecnología

## Como la tecnología nos acerca a ellos

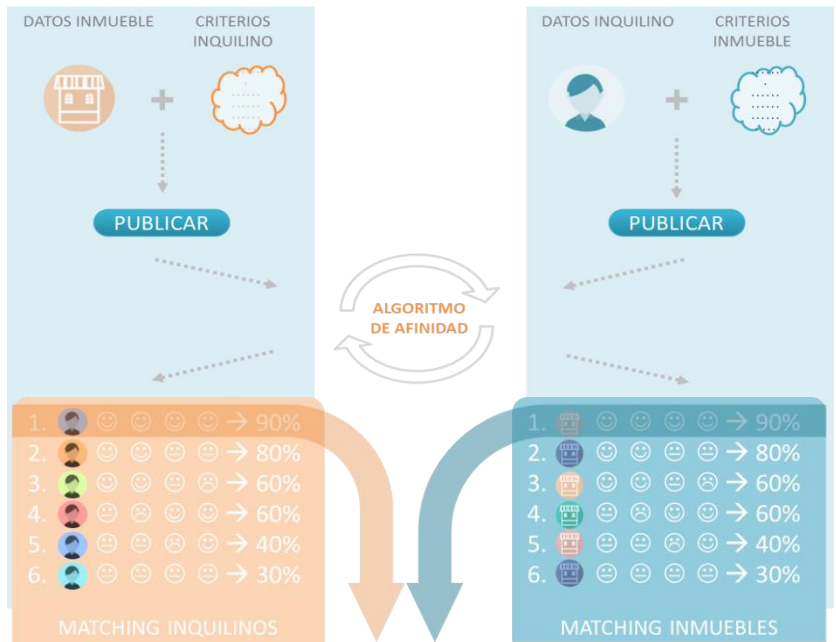
El corazón de Alquify es su plataforma tecnológica y su algoritmo inteligente de afinidad. Se desarrolla con tecnología moderna sobre un entorno de nube pública (AWS). En el diseño se ha puesto especial foco en los canales de interacción con los clientes y su simplicidad y usabilidad.



# ¿Cómo funciona nuestro modelo?

## Fase 1. Registro y Búsqueda

- Inquilino y propietario se registran en Alquify
- Los inquilinos alimentan y enriquecen sus perfiles
- Los propietarios dan de alta los inmuebles y sus preferencias
- La plataforma realiza el matcheo inteligente



## Fase 2. Negociación y Contrato

- Una vez seleccionado el inquilino se formaliza el contrato



## Fase 3. Gestión Integral

- La plataforma gestiona el ciclo de vida del alquiler:
  - Notificación de pago
  - Gestión de peticiones de servicios añadidos
  - Gestión de cobros
  - Garantía de Pago



## ¿Cómo nos comunicamos?

Alineados al customer journey



## Monetización en tres hitos de pago



...además del cobro del 10% del importe de los servicios adicionales prestados

## Inversión inicial y Financiación

Capitalización: 17.500 participaciones acumulables indivisibles de 10€ de valor nominal

+ Préstamo financiero a largo plazo de 60,000 €

Capital social: 175,000 €  
 Inversores internos : 125,000 €  
 Inversores externos : 50,000 €

**235,000 €**

Tecnología	Marketing	RRHH
Un 48% de esa inversión (112.000€) se dedica a la en la Fase I de la plataforma.	Gasto sobre ventas:	Gasto sobre ventas:
	2018: 158,8%	2018: 162%
	2019: 50,9%	2019: 47,2%
	2020: 11,7%	2020: 32,6%
	2021: 8,6%	2021: 35,3%
	2022: 8,1%	2022: 27,2%

Datos Financieros	2018	2019	2020	2021	2022
	(1º año)	(2º año)	(3º año)	(4º año)	(5º año)
Volumen de Ventas (€)	28.345	98.075	512.932	703.242	<b>1.367.047</b>
Cash-Flow (€)	-79.472	-122.440	132.484	140.235	<b>425.244</b>
Beneficio Neto (€)	-80.697	-40.462	115.040	130.703	<b>400.161</b>
Recursos Propios (€)	94.302	173.840	288.881	419.584	<b>707.018</b>
Puestos de Trabajo (Nº)	3 (socios)	3 (socios)	6	8	<b>11</b>



**PAYBACK**  
3,8 AÑOS

Año 5

**TIR**  
26%

**ROI**  
63%

**VENTAS**  
1,4 M€

**EBIT**  
42 %

**DIVIDENDOS**  
106.000 €

## Un modelo escalable y exportable

### Penetración en el mercado



### Desarrollo **nuevos mercados:**

Alquiler vacacional  
Mercado estudiantil

Desarrollo **producto:**  
captación gestión alquileres (Fase 2)

**Mejora de la eficiencia**  
Gestión riesgo interna

**Diversificación**  
Compra/Venta  
Monetización **BigData**

## Equipo multidisciplinar profesionalmente y en capacidades personales.

Experiencia en el sector construcción e inmobiliario, alto conocimiento en tecnología, marketing, publicidad y comunicaciones todo completado con una dilatada experiencia en estrategia y dirección de equipos a nivel nacional e internacional.



José María Fajardo



Cristina Vecino



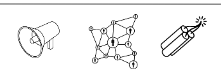
Ivaila Petrova



Miguel Font



Álvaro Cebrián



Cinco profesionales unidos con el objetivo común de solucionar la problemática del mundo del alquiler que tantas veces nos ha tocado sufrir